



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA MĚŘENÍ VÝKONNOSTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A
JEJICH PLÁNOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU**

ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE PERFORMANCE, MEASUREMENT AND PLANNING IN A SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Tůmová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Martina Tůmová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza měření výkonnosti lidských zdrojů a jejich plánování ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav sledování ukazatelů výkonnosti lidských zdrojů v týmu Podpora aplikací ve vybraném podniku a zároveň rozšířit reportování o měření konkrétní služby, její kvality a náročnosti vyřízení požadavku. Na základě zjištěných dat budou navrženy opatření pro optimalizaci vytíženosti lidských zdrojů v týmu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-72-1-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vytíženost lidských zdrojů v týmu Podpora aplikací Service Desku ve vybraném podniku. Úkolem je zanalyzovat současný stav a návrh na rozšíření reportu o kvalitu a náročnost požadavků u vybraných aplikací. Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoreticko-metodologickou, kde jsou uvedeny základní informace o lidských zdrojích a jejich řízení a na část aplikační, kde je představen vybraný podnik a provedena analýza současného stavu vytíženosti lidských zdrojů. Komparace mezi daty z reportu a skutečností je podložena pozorováním a rozhovory se zaměstnanci. Přínosem práce jsou kvalitnější data v reportech, na základě kterých se rozhoduje o možnosti přidání lidských zdrojů do daného týmu. Získané informace budou do budoucna sloužit jako podklady pro nastavení efektivního řízení práce v novém systému. Závěrem práce je provedeno celkové zhodnocení práce, jsou navržena řešení a predikce dalšího vývoje vytíženosti lidských zdrojů ve vybraném týmu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, personální management, vzdělávání, řízení lidských zdrojů, utilizace

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the use of personal resources in the team Support of applications belonging under the Service Desk in a selected company. The task is to analyze the current state and to propose how to extend a report on a quality and demanding requirements of selected applications. The thesis is divided into two parts, a theoretical and methodological part, where basic information on human resources and their management is presented, and an application part where the selected company is presented and analyzed the current state of utilization of human resources. The comparison between the data from the report and the facts is based on observations and interviews with employees. Benefits of this work are better data in the reports, which determine the possibility of acquiring human resources to the team. In the future, the information obtained will serve as a basis for setting up effective workflow management in the new system. At the end of the thesis, an overall evaluation of the thesis is made, the solution and the prediction of the further development of the human resources utilization in the selected team are proposed.

KEY WORDS

Human resources, personal management, education, human resources management, utilization

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

TŮMOVÁ, Martina. *Analýza měření výkonnosti lidských zdrojů a jejich plánování ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116493>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2019

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji zaměstnancům České spořitelny za spolupráci a kontrolu mé práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu při studiích.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE	12
1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Lidský kapitál	14
1.1.2 Personál, lidské zdroje a lidský potenciál firem	14
1.1.3 Specifické rysy lidských zdrojů.....	15
1.1.4 Sedm kritických faktorů úspěšnosti firem	15
1.1.5 Řízení a vedení lidí	16
1.1.6 Styly vedení a řízení	17
1.1.7 Postupy řízení lidských zdrojů – anglický článek	18
1.1.8 Funkce lidských zdrojů.....	19
1.1.9 Útvar lidských zdrojů a jeho úkoly.....	20
1.1.10 Management a organizační chování	21
1.1.11 Personální management	21
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	22
1.2.1 Full Time Equivalent (FTE)	22
1.3 Vzdělávání.....	22
1.3.1 Plánování vzdělávání ve firmě.....	23
1.3.2 Kdo se ve firmě podílí na vzdělávání?.....	25
1.4 Motivace a rozvoj.....	26
1.4.1 Obsahové teorie pracovní motivace.....	27
1.4.2 Procesní teorie motivace	29
1.4.3 Sociální proces motivace lidí.....	30
1.4.4 Motivace týmu	30

1.4.5	Nástroje osobního rozvoje	31
1.4.6	Motivační nástroje	32
1.5	Řízení výkonu a pracovní hodnocení.....	33
1.5.1	Zřízení podpůrných služeb.....	34
1.5.2	Analýza využívání pracovníků	35
1.5.3	Utilizace	37
1.5.4	Service Level Agreement (SLA)	37
1.5.5	Pracovní hodnocení.....	38
1.5.6	Nadhodnocení pracovních výkonů	39
1.5.7	Hodnocení 360 stupňů	39
1.6	Metodika práce.....	40
1.6.1	Strukturovaný rozhovor	40
2	APLIKAČNÍ ČÁST A DISKUSE VÝSLEDKŮ	42
2.1	Česká spořitelna, a. s. (dále také ČS).....	42
2.1.1	Hlavní milníky 190leté historie České spořitelny.....	43
2.1.2	Základní údaje.....	44
2.2	Tým Service Desk (dále také SD).....	46
2.2.1	Operátoři Service Desk.....	50
2.3	Podpora aplikací.....	51
2.3.1	Hovory	53
2.3.2	Tikety – písemné požadavky	55
2.3.3	Off-line úkoly	56
2.3.4	Kapacitní plánování lidských zdrojů Podpory aplikací na rok 2019	58
2.3.5	Vznik týmu IT Helpdesk.....	62
2.4	Predikce budoucího vývoje do konce roku 2019	68
2.5	Výzkum - rozhovory	69

3	NÁVRHY ŘEŠENÍ	76
3.1	Kontrola kvality hovorů	76
3.2	Efektivnější rozdělení operátorů do skills group	77
3.3	Nastavení podmínek v nové aplikaci G pro řízení činností	78
3.4	Úpravy v tiketovacím systému.....	78
3.5	Úprava pracovní doby, pohotovostí IT Helpdesku	79
3.6	Úprava SLA	80
3.7	Omezení off-line úkolů	81
3.8	Převedení neefektivních činností	81
3.9	Automatizace výstupního listu.....	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

V současné době je situace na trhu práce taková, že si zaměstnavatelé mohou vybírat své zaměstnance. Nemusí vybrat do firmy každého, kdo se hlásí, mohou volit kvalitní zájemce o práci, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti a mají tendenci pracovat efektivně a nedělat zbytečné činnosti. To, jak člověk pracuje efektivně se při výběru zaměstnance těžko pozná, a proto musí firmy umět měřit efektivitu a výkonnost svých pracovníků.

V každé firmě by měl mít manažer, vedoucí pracovník nebo mistr přehled o tom, co jeho zaměstnanci v pracovní době dělají. Měl by znát podrobně náplň jejich práce, jakými činnostmi se zabývají, a měl by vědět, zdali je daná práce efektivní a pokud není, měl by mít snahu ji co nejvíce zefektivnit. V neposlední řadě by ho měla zajímat vytíženost pracovníků, aby mohl zaměstnavatel reagovat na případné změny, nové činnosti nebo naopak úbytek práce.

V případě, že vedoucí podrobně zná své lidi, a to, jak pracují, je pro něj mnohem snazší s nimi pracovat a rozdělovat jim práci. Tyto informace mají většinou přímí nadřízení, kteří by měli informace předávat manažerům na vyšší úrovni. Je rozdíl, když jsou ve firmě dva pracovníci, kteří pracují oba na stejných činnostech, ale jeden pracovník má činnost hotovou za dvě hodiny a druhý pracovník má stejnou práci hotovou za 4 hodiny. Cílem vedoucího pracovníka by mělo být tyto rozdíly minimalizovat nebo by je měl umět obhájit a vysvětlit.

V některých segmentech pracovního trhu je tento faktor snadno měřitelný, například u dělníků ve výrobních podnicích. Jsou ale zaměstnání, kde vykonávanou práci nezměříme nebo ji změříme pouze částečně.

Ve své diplomové práci se budu věnovat vytíženosti lidských zdrojů v týmu Podpora aplikací Service Desku ve vybraném podniku. Jak už název napovídá, jedná se o tým, který poskytuje podporu interním zaměstnancům banky. V tomto týmu je práce z větší části měřitelná. Pracovníci týmu jsou celý den přihlášení v aplikacích, která jim přiřazují telefonní hovory a písemné požadavky (tikety). Činnostem, které se nedají reportovat, se věnují minimálně.

CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav sledování ukazatelů výkonnosti lidských zdrojů v týmu Podpora aplikací ve vybraném podniku a zároveň rozšířit reportování o měření konkrétní služby, její kvality a náročnosti vyřízení požadavku. Na základě zjištěných dat budou navrženy opatření pro optimalizaci vytíženosti lidských zdrojů v týmu.

1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

V této části budou uvedeny základní informace o personálním managementu, lidských zdrojích, jejich řízení, plánování, vzdělávání a vytíženosti. Tyto informace je nutné definovat před zpracováním aplikační části práce.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Jedním z cílů řízení lidských zdrojů je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve firmách. V České republice a v dřívějším Československu nazýváme tento pojem Personálním řízením, jiné literatury hovoří o Sociálních vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. (Livian a Pražská, 1997)

Řízení lidských zdrojů je formulováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří přispívají k dosažení cílů podniku, ve kterém pracují. Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je koncepce, která uvádí, jak zacházet se záležitostmi, týkající se života lidí v podniku. Umožňuje dlouhodobá rozhodnutí, která musíme udělat a mají dopad na výkon a úspěšnost, která by měla zabezpečit, aby měl podnik kvalifikované, loajální a dobře motivované pracovníky, k dosahování stálé konkurenční výhody. (Mužík a Krpálek, 2017)

Livian a Pražská (1997) uvádí, že ve Spojených státech amerických a v západní Evropě je problematika řízení lidských zdrojů zobrazena do tří modelů:

- Prvnímu modelu dominuje racionální rozhodování, neexistuje zde nesoulad mezi sociální a ekonomickou působností. Uplatnění bylo v socialistických podnicích a nově vzniklých postkomunistických firmách.
- Druhý model hovoří o existenci akcionářů, odborů, řídicích orgánech a zaměstnancích. Klíčové je vyjednávání a rozhodování manažera a hledání kompromisů mezi sociálními a ekonomickými cíli. Uplatnění bylo v sedmdesátých letech v severoamerických a evropských firmách, u nás byl využit ve třicátých letech v Baťově firmě ve Zlíně.
- Třetí model poukazuje na skutečnost, že mezi ekonomickými, sociálními a lidskými cíli mohou existovat kontraindikace a různá napětí. Nástroje řízení jsou racionální ve vztahu k ekonomickým aktérům, kteří je využívají. Uplatnění

ve Velké Británii a ve Francii, v osmdesátých letech v československé a polské literatuře.

1.1.1 Lidský kapitál

Schopnosti, osvojené znalosti, dovednosti a motivace jedince, to vše utváří lidský kapitál, který má podobu vnitřní vybavenosti člověka (jeho vzděláním, profesními zkušenostmi, potenciálem pro rozvoj a sebezdokonalování a motivace), ale je i součástí širšího prostředí, kde se člověk nachází. Vysoká kvalifikace lidí posiluje konkurenční schopnosti podnikatelských i jiných společenských celků. Míra konkurence je tvořena dosaženými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Důležitá je připravenost a ochota k výkonu, snaha se vzdělávat a přijímat nové pracovní pozice a role. Oproti půdě, materiálu a ostatním výrobním činitelům má lidský kapitál výhodu, protože představuje samoobnovitelný zdroj národního bohatství. (Mužík a Krpálek, 2017)

1.1.2 Personál, lidské zdroje a lidský potenciál firem

Úspěšnost a výkonnost firem v současném podnikatelském prostředí je závislá na několika faktorech:

- finanční zajištění,
- technické vybavení,
- dostupnost surovinových zdrojů a informací,
- efektivní řízení,
- konkurenční přednosti,
- lidé – manažeři, zaměstnanci, personál.

Dříve se užívalo označení personálu Lidské zdroje, jako faktor podnikání a fungování organizací. Dnes uvažujeme v literaturách o zaměstnancích jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu, případně lidském a sociálním potenciálu organizace. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

„Lidským potenciálem (z latinského slova potentia, což znamená síla, moc, vláda a v širším smyslu také schopnost, mohoucnost či zdatnost) se rozumí úhrnná

způsobnost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání – to znamená k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilostí a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládání ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů.“ (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, str. 10)

1.1.3 Specifické rysy lidských zdrojů

Lidské zdroje v porovnání s ostatními zdroji jsou výjimečné především tím, že lidé jsou schopni uvědomovat si situace, do kterých se dostávají, vyhodnocují je a jsou schopni vyvodit důsledky svého jednání. Dokáží předjímat budoucí vývoj firmy, rozpoznat silné i slabé stránky, nalézat příčiny určitých stavů, ovlivňovat je. Lidské zdroje jsou kreativní, umí využít své osvojené poznatky a zkušenosti. Ztotožňují se s firemními cíli, projektují, koordinují, organizují, kontrolují a inovují procesy, a tím posilují firemní úspěšnost a prosperitu. Zabraňují selhání a minimalizují hrozící ztráty. V neposlední řadě se dokáží sjednotit pod tlakem situace a vyvinou společné úsilí ke zvládnutí krizové situace. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

Dle Armstronga (1999) jsou lidé považováni za aktivní, nejdynamičtější, nejpružnější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové organizační dění.

Zároveň je třeba brát v úvahu, že lidé jsou nejhůře ovlivnitelným a říditelným aktivem firmy, neradi se podřizují, mají své zkušenosti, styl a rytmus práce, které ovlivňují chováním skupinu a často dávají přednost vlastním zájmům před zájmy firmy. Lidé chybují, selhávají a bývají nespokojeni. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

1.1.4 Sedm kritických faktorů úspěšnosti firem

Autor uvádí, že na konci osmdesátých let byla uveřejněna koncepce kritických faktorů úspěšnosti označenou „7S“. Koncepci publikovalo několik amerických specialistů, bylo vymezeno sedm hlavních faktorů, kterým by měly firmy při řízení věnovat pozornost, první tři jsou tvrdé faktory a zbývající čtyři měkké faktory řízení:

- Strategy – strategie – sdělení, jak bude firma vytvářet hodnotu pro ty, kteří chtějí jejich produkty a služby. Formulace vizí.

- Structure – struktura organizace – specializace a koordinace činnosti podniku.
- Systems – systémy, včetně systémů řízení – formální a neformální procedury, které slouží k provádění základních aktivit organizace.
- Staff – personál – vytvoření systému řízení lidských zdrojů. Základem je organizační struktura a dle ní rozmístění pracovníci s odpovídajícími kompetencemi. Demografická, kvalifikační, osobnostní a další hlediska.
- Skills – dovednosti a způsobilosti – naplnění vizí, cílů a myšlenek. Pracovníci jsou schopni pochopit, jak organizace funguje, její konkurenční výhody a jakým směrem se rozvíjí.
- Shared values – sdílené hodnoty – motivační síla pro vytváření základní vize či záměru organizace, jde o vůdčí koncepty, které podmiňují obchodní úspěch organizace.
- Style – styl řízení – odraz vztahů a myšlení vrcholového managementu. Chování vedoucích pracovníků vzhledem k času, styl jednání a chování v souladu s jejich slovy.

Měkké faktory jsou spojeny s lidskými zdroji a lidským potenciálem organizace. (Mužík a Krpálek, 2017)

„Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat vhodné zaměstnance a udržovat si je ve firmě, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, vhodné pracovní uplatnění, odborný růst i osobní uspokojení, a budovat firmu jako lidskou pracovní komunitu, tj. společenství spolupracujících jedinců, usilujících o účinné a kultivované dosažení firemních cílů.“ (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, str. 13)

1.1.5 Řízení a vedení lidí

Řízení je metoda v oblasti operativní činnosti. Zahrnujeme zde řízení projektů, firemních procesů a dalších každodenních otázek. Práce je rozdělena mezi podřízené manažerem, který pravidelně hodnotí výkony a rozhoduje v otázkách odměňování, vzdělávání, výběru a uvolňování podřízených.

Vedení je metoda v oblasti strategie. V této metodě vystupuje vedoucí pracovník, který má tým následovníků (lidí ve firmě) a jeho úkolem je přesvědčit je, že firemní strategie je správná a změny jsou součástí dosažení strategických cílů. Vedoucí pracovník neboli lídr, musí být silnou, charismatickou osobností, měl by mít výborné komunikační schopnosti, měl by jít následovníkům příkladem, důležitá je také přirozená důvěra a schopnost přesvědčování. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

1.1.6 Styly vedení a řízení

Styly vedení uvádí lektor osobnostní a situační. Mezi osobnostní zahrnujeme vedení lidí na základě čtyř elementů ohně, vzduchu, země a vody. Styl situační poukazuje na vedení, které je závislé na určitých aspektech a těmi mohou být normální stav oproti krizové situaci, velkou roli může hrát čas, to zda danou věc umíme a známe, nebo je pro nás nová, ovlivní nás i to zda zaměstnanec chce nebo nechce. (Kovanda, 2018)

Jiný autor říká, že jde o vedení, kdy střídáme různé situace a tím jsme nuceni v každou chvíli použít jiný styl řízení, direktivní, přesvědčující, participační nebo delegující. V řízení jde hlavně o motivaci. Zaměstnanec, který je motivovaný je loajální a předvádí vysoké pracovní výkony. U demotivovaného zaměstnance je situace opačná. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

Lektor Kovanda (2018), uvádí tyto styly řízení:

- Direktivní
 - S pomocí
 - Bez pomoci
- Konzultativní
 - Individuálně
 - Týmově
- Delegování
 - Informativní
 - Balistické
- Konsenzuální neboli participativní
 - Týmově

- Předsedajícím

V literatuře, Němec, Bucman a Šikýř (2014) jsou uvedené názvy upraveny a popsány následovně:

- Direktivní styl – autoritářské jednání, manažer má formální autoritu na základě svého postavení. Řízení formou rozkazů a zákazů v ústní i písemné podobě. Manažera nezajímá názor druhých. Debata je nepřipustná.
- Přesvědčující styl – prodání určitých záměrů a úkolů, manažer potřebuje nadchnout podřízené k výkonu. Mírnější než direktivní, pracuje s myšlenkou, že motivace je potřeba k nutnosti splnění záměru nebo úkolu přesvědčit. Využití ve změnách, neboli change management.
- Participační styl – manažer je nápomocný podřízenému, práci delegoval, ale dohlíží a participuje na plnění úkolu. Rady a mentoring. Průběžně je zjišťován stav řešení úkolu, aby chyby byly vyřešeny před ukončením úkolu.
- Delegující styl – u tohoto stylu je důležitá důvěra manažera ve své podřízené a v jejich schopnosti a samostatnost. Manažer předává odpovědnost, minimální kontrola. Podřízený může kdykoliv přijít za manažerem pro radu, za předpokladu, že funguje důvěra. Jedná se o velmi motivační styl vedení.

1.1.7 Postupy řízení lidských zdrojů – anglický článek

Postupy řízení lidských zdrojů jsou založeny na třech principech. První z nich se týká schopnosti organizace přitahovat a udržovat talenty a být považována za společnost, v níž by odborníci chtěli pracovat, to znamená být atraktivní společností ve srovnání s ostatními konkurenty. V tomto směru organizace potřebuje rozvíjet postupy, jejichž cílem je:

- poskytovat atraktivní a náročné pracovní prostředí,
- podporovat kulturní a genderovou rozmanitost a rovné příležitosti,
- podporovat pověst společnosti jako společensky zodpovědná a důvěryhodná,
- podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem,
- vyvíjet vhodné postupy odměňování.

Druhý princip vychází z nutnosti zdravé a motivované pracovní síly. Společnost proto musí vyvinout opatření na podporu zdraví a bezpečnosti na pracovišti, snížení a prevenci stresu, přiměřené přizpůsobení pracovní síly při provádění činností, navrhování ergonomických pracovních podmínek umožňujících blahobyt zaměstnanců a upřednostnění rovnováhy mezi prací.

Třetím principem jsou investice do kvalifikace zaměstnanců, zaměřené na současné a budoucí scénáře, představující udržitelné řízení lidských zdrojů. K dosažení tohoto cíle firmy rozvíjejí akce v oblasti vzdělávání a dlouhodobého vzdělávání, vzdělávacích programů a rozvoje personálu a individuální, skupinové a řídicí úrovně, programů pro odbornou kvalifikaci nebo stáž, řízení talentů a sledování interních programů, doučování a mentoring.

Postupy řízení lidských zdrojů by se navíc měly zaměřovat na potřeby zaměstnanců a jejich rodin a přesahovat pouhé splnění právních předpisů. To by zahrnovalo možnosti vzdělávání a rozvoje, řízení kariéry, demokracii na pracovišti a účast zaměstnanců. Měla by se rovněž zaměřit na iniciativy v oblasti sociální odpovědnosti, při respektování zájmů interních a externích účastníků a usilování o krátkodobou efektivitu a dlouhodobou udržitelnost. (Sciencedirect, 2019)

1.1.8 Funkce lidských zdrojů

Funkce lidských zdrojů je udávána lidským faktorem, tedy závislostí na vztazích, které vytváření jednotlivci a skupiny v podniku. (Livian a Pražská, 1997)

1.1.8.1 Podnik a jeho interní partneři

Mezi interní partnery zahrnujeme:

- Generální ředitelství neboli hlavní vedení – stanovení strategických rozhodnutí, rozhodování o vývoji podniku, vytváření hodnoty.
- Specializovaný útvar (odpovědný pracovník) – řeší problémy s řízením lidských zdrojů.
- Oficiální představitelé neboli zástupci zaměstnanců – existence na základě politických a právních zákonů země.

- Vedoucí pracovníci – zodpovědnost za ekonomické výsledky a řízení svých podřízených zaměstnanců.
- Zaměstnanci. (Livian a Pražská, 1997)

1.1.8.2 Podnik a jeho externí partneři

Externími partnery jsou:

- státní administrativa – definice a aplikace sociálních zákonů,
- kontrolní organizace,
- odbory reprezentující podnikové zaměstnance,
- reprezentanti administrativy regionů a měst. (Livian a Pražská, 1997)

1.1.9 Útvar lidských zdrojů a jeho úkoly

Útvar lidských zdrojů v podnicích vzniká na základě oblastí:

- velikost podniku, počet zaměstnanců,
- složitost profesní struktury,
- kapitálové vybavení,
- kvalifikace manažerů – znalosti a dovednosti,
- inteligence a kultura prostředí.

Mezi úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- Stanovení principů a politik řízení – stanovuje se ve spolupráci s managementem. Cílem je abych lokální vedoucí nerozhodoval příliš samostatně o základních existenčních aspektech řízení lidských zdrojů ve firmě.
- Stanovení a respektování zákonů, předpisů a pravidel.
- Operativní řízení personálu.
- Řízení projektů.
- Informování a vyjednávání se zaměstnanci nebo reprezentanty.
- Poradenství v oblasti personálních problémů. (Livian a Pražská, 1997)

1.1.10 Management a organizační chování

Jiný autor pokládá řízení za jednu z nejdůležitějších lidských činností. V minulosti se lidé začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli společných cílů, které jako jednotlivci nebyli schopni naplnit. Nezbytnou podmínkou fungování koordinace a zaměření se na snahu jednotlivců byl vznik řízení. Postupně se společnost rozvíjela a docházelo k tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vznik specialistů zaměřených na koordinaci, dnes je nazýváme manažery nebo vedoucími pracovníky.

Vedoucí pracovník nebo manažer by měl ovládat a znát klasické funkce (rozhodování, plánování, koordinování, organizování a kontrolu), práci s lidmi (motivace, vedení, komunikace), zaměření do budoucnosti, koncepční myšlení, ovládání technik strategického řízení, odolnost a otevřenost vůči změnám, zvyšování produktivity, výkonnosti, nové metody a techniky v řízení a v neposlední řadě by měl manažer pracovat sám se sebou, rozvíjet vlastní organizační dovednosti, znalosti, umět relaxovat a připravit se na pozdější kvalitnější a výkonnější práci. To jsou předpoklady pro úspěšné organizační chování manažera. (Cejthamr a Dědina, 2010)

„Management a teorie řízení sleduje chování lidí – vedoucích a podřízených – v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací. Psycholog vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, sociolog negativním postojem vůči organizaci a manažer chybami v řízení.“ (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 18)

1.1.11 Personální management

Jednou z funkcí řízení podniku je personální management, je to souhrn metod vedení pracovníků a personálních činností. Cílem je realizace personální politiky a služeb a jejich implementace. Součástí personálního managementu jsou manažerské činnosti (personální plánování, organizace pracovních procesů, operativního vedení lidí a kontroly). Úkolem manažera je nepochybně také vytváření vhodného prostředí a podmínek, které jsou nezbytné pro využití schopností člověka a realizaci jeho potenciálu. Další povinností je neustálé zlepšování výkonu skupin i jednotlivců

prostřednictvím procesů, například vzděláváním a rozvojem pracovníků a motivací. Jako zásadní faktor pro realizaci záměrů je uváděn tzv. Retentionmanagement, který se zabývá stabilizací zaměstnanců. Vytváří se jako prevence ve „zdravém“ podniku, aby při změnách na trhu práce neměli důvod vyhledávat jiné nabídky na práci. Platí pravidlo, že nejlepší zaměstnanci v podniku mají sklon k přijímání cizích nabídek. (Mužík a Krpálek, 2017)

1.2 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů stanovuje cíle a realizuje opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku, v oblasti využívání pracovních schopností lidí a jejich osobního rozvoje.“ (Koubek, 2007, str. 93)

Cílem plánování je mít správné lidi, ve správný čas, na správném místě. Plánování lidských zdrojů úzce souvisí se strategií podniku a s jejími dílčími úkoly, které se mohou dle aktuální situace měnit. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

1.2.1 Full Time Equivalent (FTE)

„FTE (Full-time equivalent) je pojem označující jednotku, kterou se vyjadřuje míra zapojení či kapacita zatížení pracovníka přepočtenou na 100% kapacitu. Jinými slovy, jde o ekvivalent jednoho pracovníka na plný úvazek.“ (ManagementMania, 2018)

Jedno FTE znamená obvykle osm hodin denně, jeden pracovní den. Vyjadřuje, jakou má daný úkol kapacitu lidské práce a kalkuluje její spotřebu na daný pracovní úkol. Využívá se často pro vyjádření úspory zaměstnanců při racionalizaci. (ManagementMania, 2018)

1.3 Vzdělávání

Každý nově nastupující pracovník musí projít vzdělávacím procesem, aby splnil nároky zaměstnavatele. Vzdělávat se ve firmách musí nejenom noví zaměstnanci, ale i ti stávající. Program dalšího vzdělávání je ale náročný na čas i finance. Požadavky na obsah kurzů se mění s časem a s aktuální situací firmy, s vývojem firmy vznikají nové požadavky na kvalifikaci zaměstnanců. Plánování vzdělávání

ať už pro nové zaměstnance nebo pro stávající musí být dlouhodobé a musí být diskutováno managementem ve spolupráci se zaměstnanci. Někteří zaměstnanci se nechtějí dále rozvíjet a nestojí o postup na jinou pracovní pozici a to je nutné ze strany managementu respektovat. (Martin, 2007)

Vzdělávání je organizovaný způsob učení, je dáno organizovanými kurzy a školením. Má jasná pravidla a časový harmonogram. (Hroník, 2007)

Autoři, (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005) uvádí, že součástí celkové strategie a politiky firmy je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který je rovněž investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou poskytuje firma svým zaměstnancům. Je důležité si uvědomit, jaké znalosti naši zaměstnanci musí mít, abychom byli konkurenceschopní.

V literatuře se vyskytuje termín management znalostní neboli řízení znalostí v podniku, rozlišujeme dvě základní znalostní skupiny:

- Explicitní znalosti
 - pracovní znalosti – formální, informace o prodeji, trzích, postupech, nákladech, manuály a pravidla,
 - jsou přenášeny a ukládány.
- Tiché znalosti
 - osobní znalosti – neformální, propojení s konkrétními činnostmi, mají zásadní význam pro firmu, bez nich se organizace nerozvíjí a nemůže inovovat,
 - přenos těchto znalostí je závislý na úrovni interpersonální komunikace a na mezilidských vztazích.

1.3.1 Plánování vzdělávání ve firmě

Součástí vzdělávání je rozvoj znalostí (postupy, pravidla, fakta), dovedností (interpersonální, počítačové, manuální) a postojů (k lidem, k firmě, ke kvalitě, k bezpečnosti práce). Základními kroky plánování vzdělávání jsou Identifikace potřeby vzdělávání a definice cílů vzdělávání, vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů, vlastní realizace vzdělávacího programu

a hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

1.3.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání a definice cílů vzdělávání.

Pro splnění tohoto bodu musí být analyzovány jednotlivé oblasti. Podkladem pro analýzu jsou plány rozvoje firmy, hodnocení chování a pracovní výkon zaměstnanců, rozhovory s vedoucími pracovníky i zaměstnanci o potřebách zvýšení kvalifikace, výsledky analýz a popisů práce a v neposlední řadě sebehodnocení. Potřeby vzdělávání zaměstnanců mohou být rozdílné. Oblasti:

- rozvoj firmy,
- změny ve firmě,
- problémy v provozu,
- problémy zaměstnanců,
- povinná školení vyplývající ze závazných předpisů a jejich změn a ze zajišťování systému řízení jakosti.

Na základě posouzení oblastí a situace ve firmě je nutné identifikovat potřeby vzdělávání. Měli by být stanoveny cíle vzdělávacího programu.

1.3.1.2 Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů

Druhým krokem plánování vzdělávání je vytvoření vzdělávacího programu. Vzdělávací program může být vytvořen buď interně v organizaci nebo externě, například program na míru organizovaný jinou firmou nebo vzdělávací organizací. Na základě zvolené formy se odvíjí také náklady na vzdělávání. Při vytváření programu je třeba jej zorganizovat a naplánovat. Pro vytvoření programu musíme splnit následující činnosti:

- určení obsahu programu,
- volba metod,
- délka programu,
- výběr lektorů,
- příprava materiálů pro kurz,

- určení nákladů (na vývoj, zařízení, materiály, lektory...).

1.3.1.3 Vlastní realizace vzdělávacího programu a jeho hodnocení

Hodnocení úspěšnosti by mělo být provedeno ihned po skončení a zároveň je důležité pozorování důsledků vzdělávacího programu, které se mohou projevit až s předáním získaných znalostí a s jejich použitím v praxi.

Autor D. L. Kirkpatrick (2001) uvádí čtyři etapy hodnocení vzdělávacího programu:

- Reakce – ověření přijetí obsahu, spokojenosti s metodou a organizací školení se zjišťuje na základě dotazníku.
- Hodnocení poznatků – zjištění, kolik a jaké znalosti a dovednosti si účastníci vzdělávacího programu osvojili, zlepšili se v nich a jaký to má dopad na jejich další jednání a postoje.
- Hodnocení chování – zodpovězení otázek: Změnilo se chování účastníků po absolvování školení, a jakým způsobem? Uplatní účastníci získané znalosti, dovednosti a postoje?
- Hodnocení výsledků – nejsložitější a nejdůležitější úroveň hodnocení. Byly splněny cíle vzdělávacího programu? Jak se změnil vývoj ve firmě? Zlepšily se ekonomické výsledky a mezilidské vztahy?

1.3.2 Kdo se ve firmě podílí na vzdělávání?

Ve firmě se na vzdělávání zaměstnanců podílí několik účastníků. Majitel firmy, případně TOP management má za úkol rozvíjet lidi ve firmě, podněcuje a inspiruje vytváření školení a výcviků, vyžaduje záznamy o efektivnosti vzdělávacích programů, diskutuje s podřízenými proběhnuté kurzy a jejich využití, v neposlední řadě schvaluje předpokládané a vynaložené náklady na vzdělávání a rozvoj.

Druhým účastníkem je liniový manažer, který identifikuje oblasti, ve kterých je nutné provést školení a výcvik, následně se podílí na projektování školení, účastní se ho a vybírá ostatní účastníky. Liniový manažer také pomáhá účastníkům školení ve využití získaných dovedností a přednáší vlastním zaměstnancům, posuzuje efektivnost školení.

Třetím účastníkem je manažer vzdělávání, ten má odpovědnost za přípravu a realizaci školení na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb, zajištění souladu se strategií firmy, je odpovědnou osobou za kontaktování vzdělávacích institucí a dojednání potřebných náležitostí. Pořádá workshopy pro liniové manažery v oblasti vzdělávání, zpracovává finanční rozpočet na vzdělávání v organizaci, spolupracuje s TOP managementem v otázkách vzdělávání, kontroluje efektivnost školení a vzdělávacích akcí. Připravuje záznamy o efektivnosti uskutečněných vzdělávacích programů.

Čtvrtým neméně důležitým účastníkem je lektor neboli trenér, který se podílí na projektování školení a výcviku na základě zjištěných potřeb, má za úkol dojednat cíle, obsah a metody školení, připravuje formy hodnocení školení a připravuje pro posluchače formy a metody, které by mu měli pomoci při aplikaci nabytých znalostí a dovedností do praxe.

Posledním, pátým, účastníkem je právě posluchač, jehož hlavním úkolem je učit se a po ukončení vzdělávacího programu aplikovat nové dovednosti do praxe. Podílí se na přípravě školení. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

1.4 Motivace a rozvoj

Autor Nakonečný (2004) definuje motivaci jako proces, který je odrazem nějakého nedostatku ve fyzickém, sociálním bytí jedince a motivací dochází k odstranění tohoto deficitu, tento proces je vnímán jako určitý druh uspokojení našich potřeb.

„Mezi deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti patří:

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.

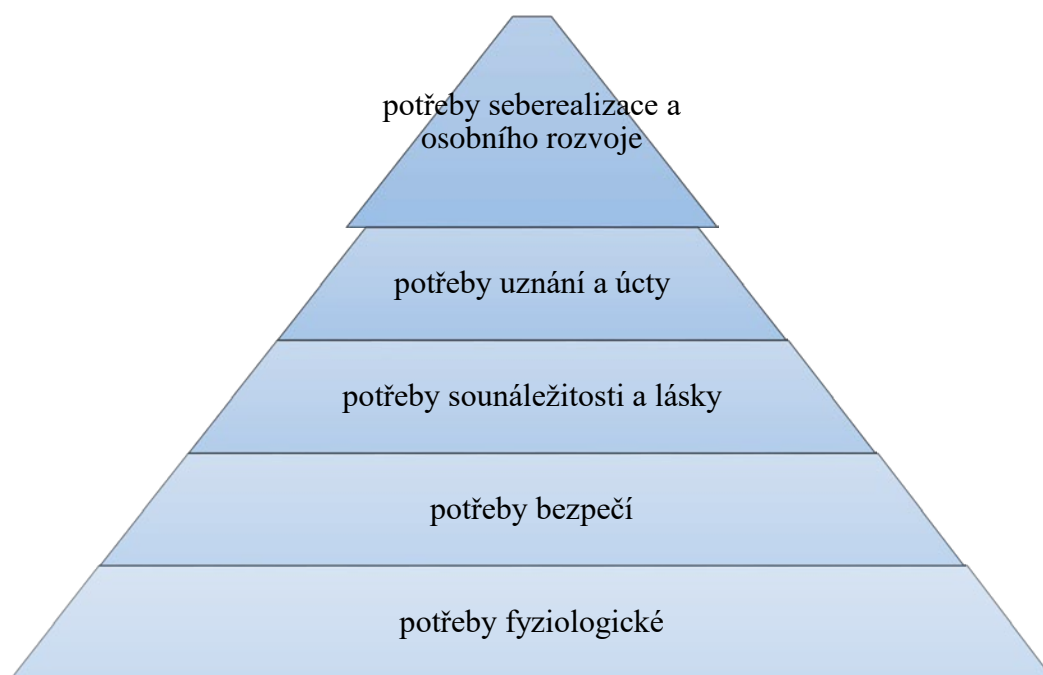
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.
8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.
9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
10. Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“
(Armstrong, Stephens, 2008, str. 70)

Autoři Dědina a Odcházal (2007) uvádí, že motivaci můžeme vnímat ze tří vzájemně souvisejících pohledů:

- Cíle – obsahové teorie motivace. Ptáme se, jaké jsou hlavní motivy našeho jednání? Společenské postavení, moc, bohatství, to jsou cíle, kterých chceme dosáhnout a které nás nutí činit věci, které činíme.
- Rozhodnutí – procesní teorie motivace. Proč si vybíráme konkrétní cíle? Každý máme jiné potřeby – proč někteří studují a pro jiné vzdělání není stěžejní?
- Vliv – teorie obohacování práce. Jak motivovat jednotlivce? Motivace podřízených.

1.4.1 Obsahové teorie pracovní motivace

Nejznámější teorií pracovní motivace je Maslowova pyramida potřeb, jak už název napovídá, tak podstatou této teorie jsou motivační stimuly potřeb. Člověk v životě své potřeby mění podle momentální situace, do vyšší úrovně se dostáváme až po uspokojení nižší úrovně potřeb.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Mikuláščík, 2015)

- potřeby fyziologické – prioritní (potrava, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita...),
- potřeby bezpečí – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchovávání jistoty a ochrany,
- potřeby sounáležitosti a lásky – být součástí celku, komunity, milovat a být milován,
- potřeby uznání a úcty – uznání od druhých z osobního, odborného či pracovního hlediska,
- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – smysluplnost života, uspokojení touhy po poznání a prožitcích,
 - potřeby kognitivní – poznání a vědění,
 - potřeby estetické – zážitkové,
 - potřeby sebetranscendence – duchovní potřeby – nachází se na samém vrcholu pyramidy. (Mikuláščík, 2015)

Clayton Alferd uvažuje pouze o třech základních teoriích potřeb a to jsou: existence (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí), vztahy (potřeba uznání a úcty) a růst

(potřeba sebeaktualizace a sebeúcty). Hlavním rozdílem této teorie ERG (Existence, Relatedness, Growth) oproti Maslowově teorii je v tom, že Alfred tvrdí, že všechny tři základní teorie potřeb mohou být požadovány ve stejném okamžiku. (Dědina a Odcházal, 2007)

1.4.2 Procesní teorie motivace

Zabývají se otázkou, jakým způsobem se rozhodujeme mezi cestami vedoucími k jednomu cíli. Jedinci mají možnost rozhodovat se mezi několika cíli, v rozhodování jsou jedinci ovlivnitelní. (Dědina a Odcházal, 2007)

1.4.2.1 Teorie rovnosti

Teorie zohledňuje sociální srovnání lidí, je založena na očekávání jednotlivců. Autorem této teorie je Stacey Adams, uvádí, že lidé jsou motivováni v nestandardních situacích, které neodpovídají rovnováze. Rovnováhu si můžeme představit jako rovnici kdy:

$$\text{Můj zisk} / \text{moje snaha} = \text{tvůj zisk} / \text{tvoje snaha}$$

Jako zisky vnímáme ocenění stavu, finanční odměny, nefinanční benefity a uspokojení. Cílem je za určitou snahu získat odpovídající zisk. Vnímání je velmi individuální a neměřitelné, nerovnosti ve společnosti existují. Nelze srovnávat různé profese. Teorie připomíná manažerům spravedlivé odměňování lidí, někteří vykonávají stejnou práci za stejné peníze, ale jiným způsobem.

1.4.2.2 Teorie očekávání

Victor Vroom vyvinul teorii očekávání, která tvrdí, že motivace jednotlivce závisí na kombinaci třech faktorů. První z nich je významnost dosažených výsledků, druhým faktorem je očekávání, že snaha bude odpovídat požadovaným výstupům a třetí faktor jsou prostředky, která má jednatlivec k dispozici a pomocí nichž lze požadovaného výstupu dosáhnout. Teorie pomáhá vysvětlit rozdíly v motivaci a chování jednotlivců, nevýhodou je pomíjení donucování k práci a nebezpečnost práce.

1.4.2.3 Teorie formulace cílů

Teorie formulace cílů neboli procesní teorie motivace, autorem je Edwin Locke a ten uvádí, že se jedná spíše o motivační techniky než formální teorii. Zkoumá čtyři hlavní body: motivující cíle, přesně specifikované cíle, účast při stanovování cílů a zpětnou vazbu. Ta může být buď informující, nebo motivující. Používá se při dosahování krátkodobých cílů. Zaměřuje se spíše na jednotlivce než na tým.

1.4.3 Sociální proces motivace lidí

Sociální proces pokládá otázku, jakým způsobem můžeme motivovat nebo přesvědčit ostatní, aby dělali, co si přejeme. Taylorův management rozvrhl práci podle požadavků: rozčlenění práce na jednotlivé úkony, výběr optimálního provedení každého úkonu, trénink zaměstnanců pro výkon těchto jednoduchých úkolů, odměňování zaměstnanců podle dosažení zadaných úkolů.

Mezi nevýhody této teorie patří fakt, že opakující se práce může být nudná, jednotlivec organizaci nepřispívá, zaměstnanci mohou být apatičtí, nespokojení a neopatrní v bezpečnosti práce, nadále se nechtějí vzdělávat a rozvíjet své schopnosti. Nevýhody vedou ke zvýšení počtu absencí, nemocí a úrazů. (Dědina a Odcházal, 2007)

1.4.4 Motivace týmu

Při udržení a motivování zaměstnance v týmu je klíčovým faktorem soulad mezi osobnostním typem člověka, úkoly, které musí zaměstnanec vykonávat, organizační strukturou a osobnostním typem manažera, vedoucího pracovníka. Pokud manažer zná dobře své lidi, značně mu to pomůže ve zvyšování jejich motivace a výkonnosti. Mezi klíčovými faktory nebylo zmíněno finanční ohodnocení. Finanční prostředky jsou pro motivaci zaměstnanců nutné, ale nejsou dostačující pro jejich udržení. Práce na úkolech, ve kterých mohou pracovníci projevit osobnostní preference, jsou pro ně méně stresující a jsou při jejich plnění výkonnější. Autor uvádí tyto faktory pracovní motivace:

- finanční motivace,

- zodpovědnost,
- pracovní postup,
- jasná a silná vize firmy,
- uznání a pochvala,
- vztahy se svým manažerem,
- úspěch v práci,
- pracovní náplň,
- spolupráce s jinými. (Crkalová a Riethof, 2007)

1.4.5 Nástroje osobního rozvoje

Pro osobní rozvoj může nadřízený využít několik možností:

- Vzdělávání a trénink – manažeři využívají tuto možnost jako první řešení, v případech, kdy potřebují rozvíjet své zaměstnance. Autor v tomto bodě uvádí spíše odborné oblasti, jako jsou informační technologie, jazykové znalosti a další odborné dovednosti. V neposlední řadě zde uvádí i měkké dovednosti (komunikace, motivování, řízení času). Efekt školení nebo kurzu je závislý na jeho kvalitě a na tom, jak ho daný zaměstnanec přijme a osvojí si získané znalosti.
- Koučování – jde o rozvojové aktivitu, kdy profesionál nebo kolega koučuje zaměstnance. Koučování je více individuální a časově náročné, ale zaměřuje se na klíčové problémy v oblasti komunikace, manažerského rozhodování nebo organizace práce, oproti tréninku, který se soustředí na všeobecné problémy ve skupině.
- Stínování – slouží pro získávání praktických zkušeností od zkušenějších kolegů. Stínování probíhá tak, že pracovník, který stínuje kolegu, s ním dělá veškerou jeho práci, účastní se porad, obchodních jednání, spolupracuje na projektech, učí se od něj. Po ukončení stínování dochází k vyhodnocení a konzultace nad postupy a situacemi, které se za dobu stínování udály.
- Delegování – nadřízený zaměstnanec pověří podřízeného konkrétním procesem, včetně přenesení celé agendy. Manažer se může věnovat jiným, pro něj důležitějším povinnostem. Je to zároveň zkouška schopností

podřízeného pracovníka, zda dokáže zvládnout náročnější práci. Manažer může zůstat kontrolním a radícím článkem, pokud zaměstnanec bude potřebovat pomoc.

- Týmová práce – učení členů týmu chápat komplexní souvislosti. Pozice vedoucího týmu je přínosná pro získání zkušeností s řízením zaměstnanců, projektů nebo organizací práce.
- Změna pracovní náplně – jednou z možností je potřeba organizačních změn a druhou možností je záměr přidělit pracovníkovi práci, která bude lépe vyhovovat jeho schopnostem a zaměření.
- Přemístění – může se jednat o přemístění na jiné pracovní místo – tedy povýšení do náročnější a odpovědnější funkce, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni řízení nebo zařazení do nižšího postavení. Důvodem může být osobní motivace, rozšíření oblasti praktického poznání a využití schopností. (Bělohávek, 2012)

1.4.6 Motivační nástroje

Mezi motivační nástroje, kterými může nadřízený usměrnit postoje a motivy zaměstnanců, autor zahrnuje:

- Pochvala – za mimořádné výkony a splnění cílů – slouží k další motivaci, posiluje pozitivní chování, vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval dál. Pochvala by měla být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami. Správný manažer by na pochvalu neměl zapomínat a měl by vyhledávat příležitosti k chválení, v případě, že je připojena odměna, finanční nebo například formou benefitu, je pochvala ještě účinnější.
- Kritika – jde o nástroj negativní motivace, chceme, aby pracovník změnil postoj k práci, nedělal stejnou chybu a práci dělal jiným způsobem. Stejně jako pochvala by měla být kritika konkrétní, zaměřené na výsledky práce a pracovní chování, měla by být podána slušně a individuálně. Kritika může být doprovázena různými stupni postihu, pokárání, snížení prémie, přidělení

horší práce, přeřazení, vytýkacím dopisem, udělením absence nebo uvolněním z práce na základě paragrafu 55 ZP.

- Zadávání nových úkolů – motivuje ke zlepšení a pomáhá rozvíjet schopnosti zaměstnanců vykonáváním nových, nevyzkoušených činností. Platí zde určité zásady, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování částí úkolu, aniž bychom pracovníka zahltili a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy. (Bělohlávek, 2012)

1.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení

Účel řízení pracovního výkonu byl vymezen autorem Shields (2007) do čtyř oblastí:

1. Strategická komunikace – informovat zaměstnance, co to znamená odvádět dobrou práci a co to přináší.
2. Budování vztahů – udržení pracovních vztahů pomocí pravidelných rozhovorů mezi zaměstnanci a manažery, při přezkoumávání dosažených výsledků.
3. Rozvoj zaměstnanců – poskytování zpětných vazeb, týkajících se výkonu, analýza slabých a silných stránek, příležitostí pro zlepšení. Dohoda o budoucím rozvoji a vzdělávání se.
4. Hodnocení zaměstnanců – posouzení výkonu pro rozhodování o převedení na jinou práci, o znovuzařazení na původní práci, o povýšení nebo o odměnách za výkon.

Autor definuje řízení výkonu jako nepřetržitý proces, ve kterém manažer a zaměstnanec hodnotí výkon zaměstnance a hledají způsoby a možnosti pro jeho další rozvoj. Podle definice má tento proces dvě hlavní složky, a to je hodnocení uplynulého výkonu a s tím související odměňování a rozvoj budoucího výkonu spojený s plánováním kariéry a případným povýšením. Organizace mají proces hodnocení nastaven většinou jednou ročně. (Dědina a Odcházal, 2007)

Autor Armstrong (2008) formuluje řízení výkonu jako proces, kterým manažeři zlepšují výkon organizace, týmů a jednotlivců. Znamená to, že když budou jednotlivci plnit své cíle a pracovní úkoly, přispívají tím k plnění výkonů celé společnosti a týmu. K řízení pracovního výkonu využíváme manažerské postupy:

stanovení cílů, vedení a motivace, vytváření příznivých podmínek pro podávání kvalitního pracovního výkonu a hodnocení výkonu.

Pro správné řízení procesu musí být proces nejdříve definován. Konkrétně musí být stanoveno, co daný proces je, jak má fungovat a jaké výsledky od něj očekáváme z hlediska množství výrobků a služeb, rychlosti operace, standardů kvality a nákladů. Musí být definovány vstupy a výstupy a vnitřní a vnější zákazníci. S definicí pomáhají diagramy, ve kterých se znázorňují konkrétní vstupy a výstupy procesů. (Armstrong, Stephens, 2008)

„Řízení procesů znamená v první řadě zabezpečování toho, aby byly k dispozici potřebné zdroje v podobě zařízení a vybavení a aby pro fungování procesu byli k dispozici řádně vyškolení a schopní lidé. K prozkoumání proměnných procesů lze využít metody analýzy schopnosti procesu, která poskytuje informace o míře, v jaké se daná práce řádně vykonává, a pokud tomu tak není, co by se mělo dělat. Za účelem sledování výkonu procesu a lidí, kteří jej obsluhují, je třeba shromáždit kontrolní informace. To umožní analýzu proměnlivosti procesu jako základ pro další zkoumání.“ (Armstrong, Stephens, 2008, str. 100 – 101)

Autor popisuje řízení výkonu jako manažerskou činnost, která uvádí, že podmínkou plnění náročných úkolů a pracovních povinností je soustavná kontrola dosahovaných pracovních výsledků všech zaměstnanců a při neplnění by měli být vyvozeny nápravné řídicí zásahy. Tyto zásahy mohou být bezprostřední nebo dlouhodobé. Pokud manažeři nedbají na řízení výkonu a ponechávají ho pouze na zaměstnancích, zapříčiňují tím neefektivnost a snižování ekonomické účinnosti firmy. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

1.5.1 Zřízení podpůrných služeb

Řízení informačních technologií zahrnuje plánování systému, analýzu požadavků uživatelů a dosahování dohody s nimi a definici toho, jak systém tyto požadavky uspokojí. Zahrnuje potřebu získat procesory, operační systémy a software a je třeba vytvořit, instalovat a udržovat síť a databáze. Důležité je zvážení outsourcingu. Armstrong a Stephens (2008) uvádí následující body, které musí udělat útvar informačních technologií:

- vytvoření očekávané úrovně podpory, následně nabízet nástroje, dokumentaci a odpovídajícím způsobem vyškolené zaměstnance,
- rychlá reakce na žádost o podporu či pomoc a uspokojení vnitřních zákazníků,
- komunikovat vnitřním zákazníkům změny procedur, které mají zlepšit účinnost poskytovaných služeb,
- udržování informovanosti o krocích, vedoucích k dodržení dohodnuté úrovně služeb,
- vést evidenci poskytnutých služeb a podnikat kroky k dosažení cílové úrovně služeb.

1.5.2 Analýza využívání pracovníků

Analýza využívání pracovníků přináší důležité podklady pro personální práci. Míra využívání pracovníků ovlivňuje celkovou potřebu zaměstnanců, udává zaměstnanost v organizaci a potřebu pracovníků. Existuje zde vazba na produktivitu práce, na hospodářské výsledky a konkurenceschopnost organizace. Má vliv na odměňování zaměstnanců. Nejčastěji je zkoumáno využívání zaměstnanců pomocí charakteristik využívání kvalifikace pracovníků a charakteristik využívání fondu pracovní doby. (Koubek, 2000)

1.5.2.1 Využívání fondu pracovní doby

Fond pracovní doby neboli množství času, které by mohlo být podle platných předpisů nebo na základě jiných dokumentů v určitém časovém horizontu odpracováno. Literatura uvádí pojem potenciální fond pracovní doby, kdy jde o:

- povinná (normální) délka pracovního dne,
- povinná (normální) délka pracovního týdne,
- nominální fond pracovní doby (roční),
- použitelný fond pracovní doby (roční),
- životní fond pracovní doby.

Využívání denního fondu pracovní doby, je buď denní pracovní doba daná zákonem nebo jinými mimopodnikovými předpisy, nebo to může za určitých okolností být

délka pracovní doby dohodnutá kolektivní smlouvou. Pro zkoumání využívání pracovní doby je vhodné počítat s částečnými úvazky jako s plnými. Analýza založená na využívání denního fondu pracovní doby je nejpřesnější, skutečně odpracovaná doba je očištěna od krátkodobých i celodenních prostojů.

Využívání týdenního fondu pracovní doby, jeho stanovení je stejné jako u denního fondu, ale využívá se délka pracovního týdne a průměrná délka pracovního týdne. Místo odpracovaných dnů se v ukazatelích berou odpracované týdny.

Využívání ročního fondu pracovní doby, zde jako potenciální fond by měly být uvažovány povinné pracovní hodiny či dny v určitém časovém období, v praxi hovoříme o stanovení průměrného evidenčního počtu pracovníků v příslušném období. Skutečně odpracovaná doba se vyjadřuje jako průměrná délka pracovního roku, co je počet odpracovaných dnů v období dělený průměrným evidenčním počtem pracovníků v tomto období. Míra využívání ročního fondu pracovní doby ale musí být procentním poměrem průměrné a povinné délky pracovního roku.

Využívání životního fondu pracovní doby, v organizacích se s tímto rozbořem nepracuje a nezabývají se jím, ale při personálním plánování je užitečné mít o životním fondu představu. Potenciální životní fond pracovní doby se vyjadřuje několika způsoby:

- délka produktivního věku,
 - muži 45 let,
 - ženy 40 let,
- průměrný počet let prožitých v produktivním věku – bere se v úvahu úmrtnost obyvatelstva v produktivním věku za předpokladu stabilizace úmrtnostních poměrů,
 - muži 42 let,
 - ženy 39 let,
- střední (očekávaná) délka aktivního života osoby x-leté – ukazatel pracovní aktivity, která vyjadřuje pravděpodobnost (0,5), že osoba x-letá prožije nebo neprožije dalších T let jako ekonomicky aktivní.

Skutečná životní odpracovaná doba je dána počtem skutečně odpracovaných let, jde o dobu skutečně odpracovanou a započítává se zde doba strávená na mateřské a další mateřské dovolené, ve vojenské základní službě, studiem po dosažení věku 18 let.

Potenciální fond pracovní doby je porovnáván se skutečně odpracovanou dobou, nebo také se skutečným fondem pracovní doby. Jak potencionální tak i skutečný fond pracovní doby může být individuální, souhrnný či celkový. Souhrnný fond pracovní doby se využívá například v plánování. (Koubek, 2000)

1.5.3 Utilizace

Utilizace neboli pracovní vytížení je podíl prací, které pracovník strávil placenou činností se zákazníkem, vykonával své pracovní povinnosti, vůči celkovému času, který mohl v daném časovém období odpracovat. Utilizace se sleduje měsíčně a vyjadřuje, kolik procent času je pracovník nevytížený, kolik procent času stráví daným typem činností, zda se nudí, nebo je přetížený. Manažer by měl být motivován k tomu, aby jeho tým byl optimálně vytížený. Pracovníci mají kromě práce pro zákazníka další povinnosti, které vykonávají v rámci své pracovní doby. Standardně by činnosti, jako je například vzdělávání, administrativa apod., měly zabrat asi dvacet procent času. To znamená, že pracovník, který má utilizaci menší, ještě zvládne přibrat další činnosti, hodnota nad osmdesát procent však varuje, že má zaměstnanec hodně práce, což by mohlo vést ke stresu, demotivaci a nespokojenosti. (SystemOnLine, 2019)

1.5.4 Service Level Agreement (SLA)

SLA (Service Level Agreement), se překládá jako dohoda o úrovni poskytovaných služeb. Jde o dohodu mezi firmou, která poskytuje službu a koncovým uživatelem, odběratelem. Tato dohoda je dána smlouvou a určuje rozsah služby, její úroveň, podporu, kvalitu a případné sankce za její nedodržení. (Management Mania, 2019)

1.5.5 Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení (posuzování pracovního chování a pracovních aktivit zaměstnanců firmy, hodnocení úrovně plnění pracovních úkolů, dosažených pracovních výsledků a výkonnosti zaměstnanců) je pro mnohé firmy velmi významné, protože jde o formu zpětné vazby, která je poskytována jak managementu firmy, tak i samotným zaměstnancům. Ti díky tomu zjišťují, jak jsou jejich výkony a výsledky práce hodnoceny manažery a vedoucími pracovníky. Pracovní hodnocení patří mezi základní činnosti systémů řízení lidských zdrojů a slouží k monitorování situace ve firmě. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách.

O pracovním hodnocení hovoříme také jako o procesu sdílení cílů a hodnot firmy. Cílem je jejich pochopení a rozvíjení lidí správným směrem, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků a cíle byly splněny. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

K pracovnímu hodnocení by nemělo docházet jen zřídka jednou za čas, ale efektivní pracovní hodnocení by mělo sloužit jako prostředek soustavné vzájemné komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnocení výkonu je významným nástrojem motivace zaměstnanců. Hodnocení může mít ale i negativní stránku, manažer musí být schopný a připravený předávat pozitivní i negativní zpětnou vazbu a společně se zaměstnancem hledat nápravu a zlepšení. S tím souvisí stále opakující se vzdělávání a proškolení zaměstnanců, v neposlední řadě by zaměstnanci měl manažer poskytnout podporu ke zvýšení výkonu. Firemní cíle by se měli odrážet v cílech jednotlivců i týmů. Řízení výkonu a jeho hodnocení se týká všech zaměstnanců firmy, od řádových zaměstnanců po manažery a účastníky vzdělávání a personalisty. (Martin, 2007)

Důležitá v tomto směru je i komunikace, konkrétně komunikační dovednosti manažera, které musí být kvalitní, jelikož rozhoduje o zvýšení motivace, loajalitě zaměstnance a v konečném důsledku i o výkonu pracovníka. (Dědina a Odcházal, 2007)

V rámci hodnotícího pohovoru by měli zaznít silné a slabé stránky hodnoceného pracovníka, čímž mu poskytuje manažer zpětnou vazbu. (Martin, 2007)

Hodnocení může být formální a neformální. Formální hodnocení je zobrazováno jako sociální proces, kterým je nutné stanovit postupy a hlavní zásady. Omezuje subjektivní přístup manažera. Podporuje efektivní komunikaci mezi vedoucím a podřízeným a vede manažera k tomu, aby kontinuálně hodnotil zaměstnance. Neformální hodnocení se objevuje v organizacích, kde jsou silné neformální vztahy, typicky v malých firmách. Přístup manažera je subjektivní a objevuje se zde obava z konfliktu se zaměstnancem. Při případném konfliktu je nutné, aby byl vedoucí dobře komunikačně a argumentačně připraven. Neformální hodnocení přináší osobně poznatky vedoucímu o výkonu zaměstnance, ale tyto poznatky nejsou využitelné pro organizaci a zaměstnanci je upřena možnost sebereflexe. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

1.5.6 Nadhodnocení pracovních výkonů

Někteří manažeři mají tendenci nadhodnocovat své podřízené. Postupují takto z těchto důvodů: zlepšení pracovní atmosféry a zvednutí morálky, vyhnutí se konfliktům, manažer nechce konkretizovat negativní hodnocení a posledním důvodem je image managementu, špatně hodnocené týmy mohou vypovídat o špatném vedení, z toho důvodu manažer oddělení nadhodnocuje, aby vyvolal dojem dobře fungujícího týmu. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

1.5.7 Hodnocení 360 stupňů

Hodnocení výkonu je v některých firmách vedeno formou hodnocení 360 stupňů, hodnocení na zaměstnance může podat každý, kdo s ním spolupracuje. Nehodnotí zde pouze nadřízený manažer. Nevýhodou této formy je časová náročnost. (Martin, 2007)

1.6 Metodika práce

Pro zpracování diplomové práce jsem nejdříve nastudovala odbornou literaturu, která byla použita v teoretické části této práce. Charakterizovala jsem řízení a plánování lidských zdrojů, vzdělávání, motivaci a rozvoj a v neposlední řadě řízení výkonu a pracovní hodnocení.

Pro aplikační část budu čerpat z internetových zdrojů banky, kde jsou uvedeny základní informace a hlavní milníky historie společnosti. V této části bude představen tým Service Desk, jehož součástí je tým Podpory aplikací, budou popsány činnosti, které tento tým vykonává a bude provedena analýza dat. Data, která budou v praktické části uvedena, jsou dostupná z interních reportů, které se pravidelně aktualizují a jsou k nahlédnutí vedoucím týmů, některá data jsou k nahlédnutí dostupná i členům týmů. Data, čísla a názvy aplikací budou pro účely této práce pozměněny z důvodu citlivosti dat. Zároveň v praktické části uvedu vzorec pro výpočet utilizace a výsledky týmu Podpory aplikací, jednotlivé kroky výpočtu nebudou uvedeny. V případě výpočtu SLA budou zobrazeny také pouze výsledky. SLA je počítáno automaticky reportovacím systémem na základě skrytých vzorců, které nejsou dostupné veřejnosti.

Další informace budou získány ze strukturovaných rozhovorů, které budou provedeny se zaměstnanci týmu Podpory aplikací.

1.6.1 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor bude proveden se všemi pracovníky týmu Podpory aplikací a bude obsahovat třináct otázek. Tým má deset zaměstnanců. V současné době je jedna pracovnice v dlouhodobé pracovní neschopnosti, a tudíž s ní nebude možné provést rozhovor. Vyhodnoceno tedy bude devět rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že otázky v rozhovoru budou vyžadovat otevřené odpovědi respondentů, budou otázky nejdříve sepsány a zaslány členům týmu e-mailem. Pracovníci dostanou čas na zpracování a následně s nimi bude proveden ústní rozhovor.

Po ukončení osobních rozhovorů budou zpracovány elektronicky odpovědi respondentů a vloženy do aplikační části práce.

V závěru diplomové práce budou sumarizovány veškeré zjištěné výsledky a navržena řešení pro tým Podpory aplikací, efektivitu jeho práce a jeho další fungování. Závěrem bude predikován budoucí vývoj a celkově shrnuta práce.

2 APLIKAČNÍ ČÁST A DISKUSE VÝSLEDKŮ

Pro zpracování aplikační části jsem zvolila banku Česká spořitelna, a.s.

Předmětem této práce je představení firmy a týmu, analýza a následná specifikace činností, které vytěží tým Podpory aplikací. Výsledky budou zpracovány z provedených osobních rozhovorů. Následně budou vyhodnoceny výsledky tohoto šetření. Závěrem této práce bude navrženo řešení.

V aplikační části jsou z důvodu citlivosti dat skryty názvy aplikací a upravena některá data a čísla.

2.1 Česká spořitelna, a. s. (dále také ČS)

Roku 1825 byla založena Spořitelna česká, nejstarší předchůdkyně České spořitelny, která se ke konci roku 1991 stala akciovou společností. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jedná se o poskytovatele finančních služeb ve střední a východní Evropě. V roce 2018 se Erste Bank stala stoprocentním akcionářem České spořitelny.

V současné době se ČS orientuje na fyzické osoby, malé a střední firmy, města a obce a na velké podniky. Banka má vedoucí pozici na trhu v oblastech: spotřebitelských úvěrů, platebních karet, sítě bankomatů, objemu poskytnutých hypotečních úvěrů, správě prostředků klientů a sociálního bankovníctví. Z pohledu počtu klientů jde o největší banku na českém trhu.

Česká spořitelna chce pomáhat klientům zlepšovat jejich finanční zdraví. Je to jeden ze strategických cílů ČS. Banka vybudovala model poradenských poboček, které poskytují finanční i nefinanční služby (dodávky plynu a elektřiny).

Klíčové strategické cíle banky:

- 5 milionů fanoušků,
- 70% zaměstnanců promotéry (skutečnými fanoušky),
- ukazatel poměru nákladů k výnosům (C/I) 45%.

V soutěži Banka roku získala Česká spořitelna hlavní ocenění Banka roku 2018 a Banka bez bariér. Poprvé v historii získala Česká spořitelna zlato v nejprestižnější české soutěži Nejlepší banka roku 2018, kde o výsledcích nerozhoduje porota, ale analýza Hospodářských novin.

Díky vysokému počtu poboček, bankomatů a platbomatů je z pohledu drobných klientů Česká spořitelna nejdostupnější bankou na domácím trhu. Je na první pozici na trhu klientských hypotečních úvěrů, spotřebitelských úvěrů, včetně kreditních karet a kontokorentů, i celkových vkladů. Na špici je v distribuci podílových fondů a také v oblasti životního pojištění.

Pro podnikatele a firmy vystupuje banka pod značkou Česká spořitelna – Korporátní bankovníctví. Spořitelna je lídrem trhu v oblasti poskytování finančních služeb municipalitám a veřejnému sektoru.

Dominantní postavení má také v produktech pro malé a střední podniky i velké korporace, a to hlavně díky široké nabídce devizových, komoditních úrokových a peněžních produktů.

Neméně podstatný důraz klade banka na podporu řízení a analýzu finančních rizik. Česká spořitelna se podílela prakticky na všech úspěšných akciových emisích na Burze cenných papírů Praha, ať už se jednalo o emise primární, či sekundární. Díky silnému zázemí Erste Group Bank dokáže Česká spořitelna klienty obsluhovat i na zahraničních trzích. (CSAS, 2019)

2.1.1 Hlavní milníky 190leté historie České spořitelny

V roce 2015 oslavila Česká spořitelna 190 let od založení, na počest tohoto výročí byla vydána kniha, jejíž autorka Goeij (2015) uvádí milníky historie spořitelny:

1825 – vzniká Spořitelna česká, první právní předchůdce České spořitelny a.s.

1918 – Spořitelna se po vzniku samostatné republiky zapojuje do stabilizace měny

1953 – Stát provádí měnovou reformu a vytváří soustavu státních spořitel

1968 – Rozdělení na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu

1989 – Česká spořitelna vydává první platební karty a uvádí do provozu bankomat

- 1992 – Transformace České spořitelny na akciovou společnost
- 1993 – Zaniká československá měna a vniká česká koruna
- 1994 – Spořitelna poskytuje první hypoteční úvěry
- 1996 – Spořitelna jako první v ČR zavádí přímé bankovníctví pro občany
- 2000 – Spořitelna se stává součástí finanční skupiny Erste Bank.
- 2001 – V Prostějově vzniká první klientské centrum, na které se mohou klienti obracet 24 hodin 7 dní v týdnu. Centrum funguje v českém i anglickém jazyce.
- 2002 – Instalace tisícího bankomatu a založení Nadace České spořitelny.
- 2011 – ČS získala titul Banka desetiletí v anketě Fincentrum Banka roku.
- 2015 – Česká spořitelna vede kampaň Palečkovi – pobočky mají poradenskou roli.
- 2018 – Nové internetové bankovníctví České spořitelny - George

2.1.2 Základní údaje

Obrázek 2 ilustruje logo banky. Dále jsou popsány základní údaje banky.



Obrázek 2: Logo České spořitelny, a.s.

(Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA. Česká spořitelna [online]. [citováno 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>)

název: Česká spořitelna, a. s.

sídlo: Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00

zapsaná: v obchodním rejstříku Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1171

IČ: 45244782

DIC: CZ 699001261

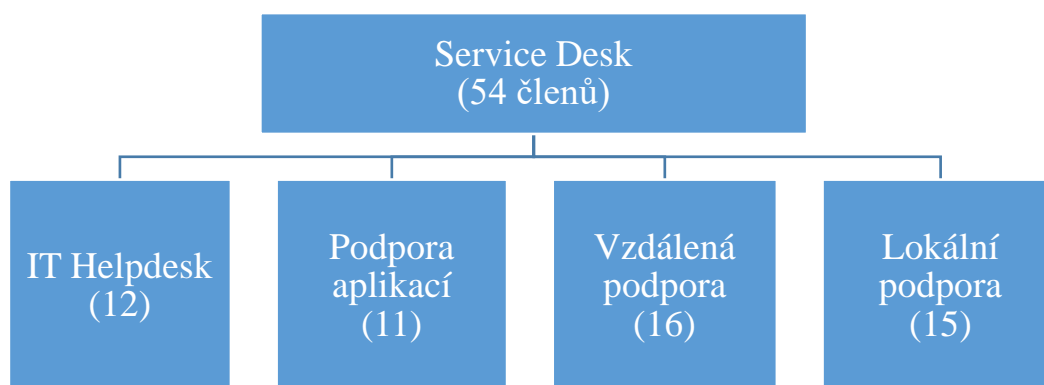
kód: 0800

K lednu 2019 uvádí webové stránky České spořitelny celkem 4,6 miliony klientů, 501 poboček a 10 115 zaměstnanců. (CSAS, 2019)

Banka má velmi rozsáhlou organizační strukturu, která zahrnuje následující divize:

- Divize 1 = Štábní funkce,
- Divize 2 = Finanční řízení,
- Divize 3 = Korporátní bankovníctví a finanční trhy,
- Divize 5 = Retailové bankovníctví,
- Divize 6 = Řízení rizik,
- Divize 8 = Provoz,
- Dceřiné společnosti.

Tým, kterým se zabývám ve své práci, patří do divize 8, konkrétně do útvaru IT Provoz. Úkolem útvaru je provoz IT systémů a aplikací včetně zpracování dat a správy datových center, monitoring aplikací a systémů v režimu sedm dní v týdnu, dvacet čtyři hodin denně. V tomto útvaru se nachází tým Service Desk, který je rozdělen na čtyři týmy: IT Helpdesk, Podpora aplikací, Vzdálená podpora a Lokální podpora IT.



Obrázek 3: Tým Service Desk – struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů)

2.2 Tým Service Desk (dále také SD)

Oddělení SD sídlí v Jihlavě v budově centrály ČS, která leží na strategickém místě, dobře dostupném z dálnice D1 a též zhruba deset minut vzdáleném od centra města, či hlavní jihlavské pobočky ČS.

Service Desk je jednotným kontaktním místem a první úrovní podpory, která se snaží pomoci s čímkoliv v oblasti služeb, informačních a komunikačních technologií. Slouží primárně interním zaměstnancům.

Služby SD odebírají všechny divize České spořitelny. Kromě uvedených divizí jsou našimi specifickými zákazníky externí pracovníci ČS, tzv. Partner 24 a také kolegové z celé Erste Group hovořící v anglickém jazyce.

Prioritou pro tento tým je co nejrychleji pomoci uživatelům - zaměstnancům s jakýmkoliv problémem v těchto oblastech. A to formou telefonních hovorů nebo tiketů, což jsou dotazy, nahlášené závady, nefunkčnosti a změnové požadavky.

Pracovníci Service Desku provedou základní analýzu, pokud je problém hlubšího charakteru, předávají jej na kompetentní kolegy z ostatních útvarů IT, banky či externích firem. V průběhu času se podařilo získat týmu SD oprávnění, díky kterým může provádět podrobnější analýzy a v některých oblastech a činnostech plní tým roli nejenom helpdesku ale i podpory na úrovni L1.

Rozlišujeme čtyři úrovně podpor v oddělení IT:

- L1, první úroveň podpory = v 90% je první úroveň Service Desk, existují výjimky, kdy je možno nebo je potřeba směřovat tikety rovnou na L2.
- L2, druhá úroveň podpory = Vzdálená podpora případně Funkční podpory s vyšším oprávněním a vyššími znalostmi (možnost mít vyšší oprávnění je dána například pravidly, která stanovuje oddělení bezpečnosti)
- L3, třetí úroveň podpory = Aplikační podpory případně provoz daných aplikací
- L4, čtvrtá úroveň podpory = ve většině případů dodavatel dané služby

Tým Service Desk má k 1. 1. 2019 celkem padesát čtyři členů. Jak bylo výše uvedeno, je rozdělen na čtyři týmy. Pro zpracování diplomové práce jsou stěžejní

dva týmy: Podpora aplikací a IT Helpdesk. Tyto dva týmy mají dohromady dvacet tři členů. Podpora aplikací má jedenáct zaměstnanců a IT Helpdesk dvanáct, počty jsou uvedeny včetně vedoucích týmů.

Oba týmy zastřešují nepřetržitý provoz dvacet čtyři hodin, sedm dní v týdnu, kdy na pracovišti jsou od pondělí do pátku od šesti hodin ráno do osmi hodin večer. Následně od osmi hodin večer do šesti hodin ráno ve všední dny, o víkendech a o svátcích se drží pohotovost z domu.

Oba týmy fungovaly do roku 2015 na třisměnném provozu, všechny směny se držely na pracovišti. Po provedené analýze a vyhodnocení počtu hovorů a příchozích tiketů udělalo tehdy nové vedení rozhodnutí. Noční směna byla zrušena a pracovní doba týmu upravena na pondělí až pátek, od šesti hodin ráno do deseti hodin večer na pracovišti a zbytek hodin ve všední dny a o víkendech, včetně svátků bylo pokryto z domu na pohotovosti. Tímto rozhodnutím se ušetřila pracovní síla jednoho pracovníka z noční směny, která byla využita ve vytíženější dobu. Toto rozhodnutí nebylo odběratelům našich služeb komunikováno.

V dalších letech došlo ještě k dalším dílčím úpravám pracovní doby až po současnou podobu. Odběratelé našich služeb nebyli informováni o změně pracovní doby Service Desku, proto tým drží režim pohotovostí. V době od osmi hodin večer do deseti hodin večer ve všední dny jsou pracovníci připojeni v systému z domu, tento proces je nastaven kvůli tiketům, které musí být v daném čase vyřešeny. Na telefonní hovory nastavení nemá vliv, protože jsou přesměrovány na mobilní telefony operátorů.

Ke kontaktování Service Desku mohou uživatelé využít telefonní a písemný kontakt přes tiketovací systém.

Telefonní kontakt je možný přes jednotnou helpdeskovou linku, kde si uživatel volí pouze provolby z tzv. stromu provoleb, který uživatelé mají k dispozici na Intranetu. Jedná se o tabulku kontaktů na IT podporu, produktové helpdesky, oddělení lidských zdrojů, právní oddělení a další útvary banky. Rozdělení stromu provoleb pro Service desk je znázorněno v tabulce 1.

Tabulka 1 Strom provoleb Service Desku

Provolba	Service Desk	Tým
1-1	Nový problém	IT Helpdesk
1-2	Podpora aplikací	Podpora aplikací
1-3	Mobilní zařízení	IT Helpdesk
1-4	Problémy s uživatelským účtem	IT Helpdesk
1-5	Nefunkční bankomat/platbomat	Kartové centrum
1-6	Spojení s operátorem	IT Helpdesk, Podpora aplikací

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Uvedená tabulka platí pro uživatele, kteří mají na svých pracovištích pevné telefony, převážně pracoviště centrály. Pracovníci IT Helpdesku obsluhují provolby 1-1, 1-3, 1-4 a Podpora aplikací vyřizuje hovory z provolby 1-2. Provolba 1-6 je směrována na všechny zapnuté operátory v aplikaci pro příjem hovorů a provolba 1-5 na tým, který v současné době není součástí podpory Service Desku.

Cílem banky je z pobočkové sítě odstranit pevné telefonní linky a proto jsou všichni poradci vybaveni mobilními telefony, ve kterých mají nainstalovanou aplikaci pro vytáčení hovorů. Pro účely této práce aplikaci nazývám XYZ. Uživatelé z ní mohou volat na jednotlivé, blíže specifické, provolby. Jediné, co potřebuje koncový uživatel vědět je, z jaké oblasti je jeho problém a poté již mu na dané provolbě pomohou, nebo ho případně nasměrují správně. Rozdělení provoleb v mobilní aplikaci XYZ je znázorněno v tabulce 2, názvy aplikací byly záměrně skryty.

V tuto chvíli je směrování hovorů v mobilní aplikaci rozděleno podle stromu provoleb, operátoři IT Helpdesku obsluhují levou část provoleb z tabulky 2 a operátoři z Podpory aplikací pravou část z uvedené tabulky. Od dubna 2019 bylo do reportování zahrnuto volání přes mobilní aplikaci XYZ, do této doby byla dostupná pouze data z pevných telefonů, ze kterých nebylo možné rozpoznat bližší specifikaci provoleb. Například pokud si uživatel vybral ve svém mobilu provolbu Aplikace pro správu hypoték, data ukazovala pouze informaci, že v stromě provoleb jde o provolbu 1-2. Nyní již umíme identifikovat konkrétní volbu uživatele v mobilní aplikaci, data nám zatím bohužel ukazují, že ačkoliv mají uživatelé možnost využívat mobilní aplikaci pro vytáčení hovorů, raději volí klasické, méně efektivní vytočení

helpdeskového čísla. Jakmile začnou uživatelé aplikaci více využívat, měla by data z aplikace XYZ blíže ukázat, jak se uživatelé chovají při volání na Service Desk, jaké provolby volají nejčastěji a zda umějí aplikaci správně využívat.

Tabulka 2 Strom provoleb v aplikaci XYZ

IT HELPDESK		PODPORA APLIKACÍ	
Google služby	problémy e-mailu (digitální podpis), google disku, kalendáře, hangoutu, problémy prohlížeče	Aplikace pro správu hypoték	problémy v aplikaci
Mobilní zařízení	nefunkční mobilní telefony (opravy), problémy s voláním v mobilní síti, registrace zařízení, instalace aplikací do mobilu	Aplikace pro správu účtů, úvěrů a transakcí	problémy účty, úvěry, transakčním portálem
Pracovní místo	hw problémy (stanice, notebook, tablet + tužka, signpad...), problémy s přihlášením, VPN - vzdálené připojení, síťové problémy (wifi), virtuální prostředí, Internet	Aplikace pro správu klientských dat a podpisů	problémy s editací klíčových údajů, zakládáním klientů do aplikace CRM, problémy s podpisovými vzory
Tisky a skeny	problémy s multifunkčními zařízeními, dokladové tiskárny, skenování	Aplikace pro dokumentaci	problémy s evidencí a vyhledáváním dokumentace
Hesla, Oprávnění		Intranet	chyby v aplikaci
Nefunkční bankomat/platbomat		Aplikace pro pokladní činnost	chyby při výběrech a vkladech, uzávěrka
Jiný dotaz/požadavek		Finanční trhy	ostatní aplikace finančních trhů
		Korporátní bankovníctví	ostatní aplikace korporátního bankovníctví
		Retailové bankovníctví	ostatní aplikace retailového bankovníctví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů)

Dalším způsobem jak kontaktovat Service Desk je použití tiketovacího systému, ten má každý uživatel nainstalován v počítači nebo se do něj dostane přes Intranet. Po spuštění tiketovacího systému se otevře webová stránka, neboli portál, kde má uživatel možnost dohledat odkazy na strom provoleb všech helpdesků. Dále je zde k nalezení tzv. karta uživatele, kde je soupis zařízení, které daný uživatel vlastní, například počítač, mobilní telefon, pevný telefon aj. Z portálu uživatelé mohou požádat pomocí tiketu o službu. Tou může být závada nebo dotaz na funkčnost v aplikacích, instalace nové aplikace (software) do počítače, nákup nového zařízení (notebook, telefon, simkarta), případně požádat o jinou službu, která je pod správou majetku a nespadá do IT, například žádost o opravu klimatizace a další. Požadavky jsou následně směrovány na příslušné řešitelské týmy, které mají potřebné kompetence požadavky řešit. V neposlední řadě jsou v portálu vidět zadané, řešené a již vyřešené požadavky, tikety.

2.2.1 Operátoři Service Desk

Operátoři primárně obsluhují telefonní kanál. Kde se snaží telefonát vyřešit na první zavolání. Pokud je potřeba, požadavek zaznamenají do tiketovacího systému a předávají na další stupeň podpory. Každý tým má svoje telefonní provolby, viz výše uvedená Tabulka 1, na které mohou uživatelé volat.

Týmy jsou rozděleny podle zaměření na činnosti, které podporují. Jak už názvy napovídají, Podpora aplikací se zaměřuje primárně na obchodní aplikace, které jsou využívány ke sjednávání produktů, ať už v pobočkové síti nebo na pracovištích BackOffice. Většinu volajících na tuto provolbu tvoří právě pobočková síť, tedy divize 5. Tým IT Helpdesk naopak vyřizuje hovory, které se týkají technických problémů, například hardware, software, mobilní zařízení, připojování do vnitřní sítě z domu atd. Oba týmy dále zpracovávají tikety a e-mailový kanál, přestože nemá garantovanou reakční dobu.

Mezi činnosti, které patří do náplně práce operátorů je role Koordinátora, jehož primární povinností je koordinace a komunikace plošných výpadků služeb, která se komunikuje napříč celou bankou. Komunikace je zajištěna prostřednictvím komunikačního nástroje KLM a mobilní aplikace. Jde o webovou stránku, kam

zaměstnanci Service Desku pod rolí Koordinátora vystavují plošné výpadky, informace, náhradní postupy, plánované aktivity a informace o ukončení uzávěrek systémů. Po vystavení výpadků ještě musí Koordinátor vykázat výpadek ve formuláři, zaznamenává se datum, čas, plošnost výpadku a přesná textace, která byla komunikována přes aplikaci KLM. Z tohoto formuláře se následně tvoří reporty dostupnosti aplikací, reportování již není v kompetenci Koordinátora ani týmu Service Desk.

Povinností každého zaměstnance banky je, aby předtím než volá na Service Desk, provedl kontrolu aplikace KLM, zda se jeho problém již neřeší a zda není plošný. V případě, že by toto pravidlo bylo dodržováno, snížil by se počet hovorů v době výpadků. Stále se ale objevují uživatelé, kteří aplikaci KLM neznají.

Vzhledem k tomu, že Service Desk je jednotným kontaktním místem, často se dozví o plošných výpadcích mezi prvními a potřebuje rychle komunikovat směrem k uživatelům. Na to využívá Koordinátor mimo aplikace KLM také aplikaci ABC, ve které má možnost nahrát hlášku na jednotlivé linky stromu provoleb. Nastavená hláška poté funguje tak, že uživatel, který volá na IT Helpdesk a vybere si provolbu 1-1, tak se mu přehraje před spojením s operátorem nejdříve automat, který odříká nastavenou hlášku, například: „Evidujeme problémy s přihlášením do počítače.“ A uživatel, který volá se stejným problémem, ví, že musí počkat a jeho problém se řeší.

Role Koordinátora je plněna, jak týmem Podpory aplikací, tak i týmem IT Helpdesku. Roli si týmy střídají po čtrnácti dnech.

2.3 Podpora aplikací

Provozní doba týmu Podpory aplikací je od sedmi hodin ráno do sedmi hodin večer, je přizpůsobena zvláště provozu pobočkové sítě a ostatním odběratelům. Nástup na směny je postupný. V druhé polovině roku 2018 byla evidována nejvytíženější doba dopoledne od devíti do deseti hodin a poté odpoledne od čtyř do půl šesté.

V následující tabulce 3 je zobrazeno rozvržení jednoho pracovního dne týmu. Tým má dlouhodobý plán docházky a vždy čtrnáct dní dopředu má směny podrobně rozepsány v interní tabulce, která je nazvána Jízdní řád.

Tabulka 3: Jízdní řád Podpory aplikací

Operátor	Čas											
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
A			T						15:30			
B				T					15:30			
C					T					16:30		
D							T			16:30		
E						T				16:30		
F								T		16:30		
G									T		17:30	
H			9:30									
I			9:30									
J				10:30								

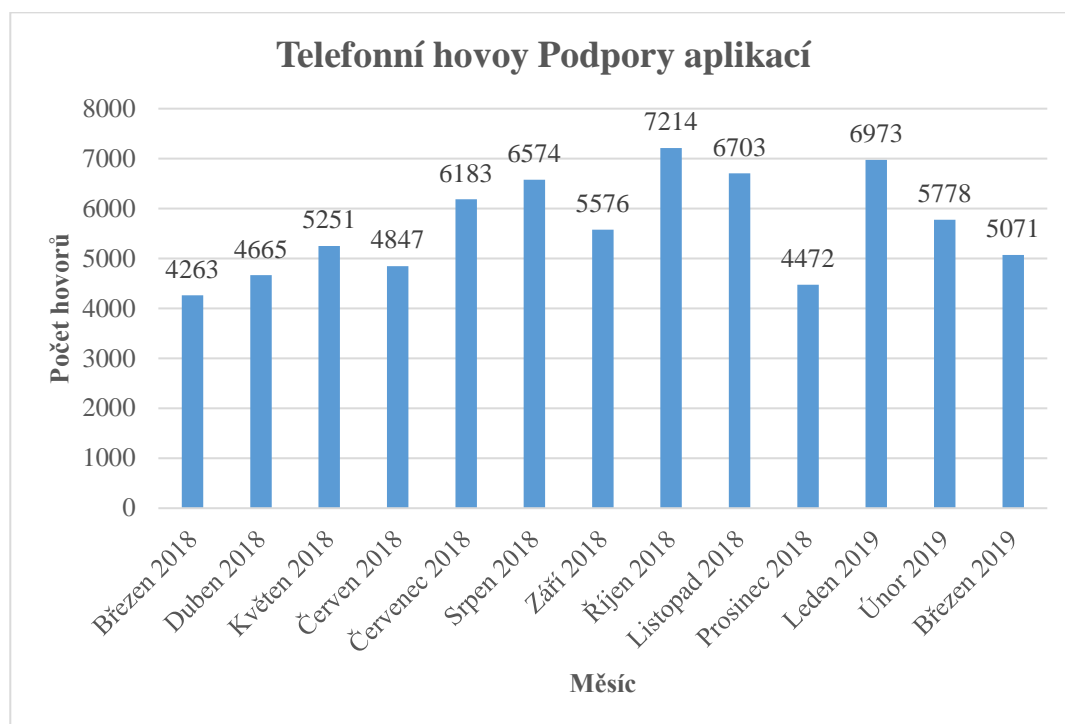
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů týmu)

Tým Podpora aplikací má jedenáct členů včetně vedoucího pracovníka týmu. Zaměstnankyně „B“ má zkrácený úvazek a chodí pouze na sedm a půl hodiny denně, ostatní členové dodržují pracovní dobu osm a půl hodiny. Zároveň do týmu dochází jednou týdně kolegyně na mateřské dovolené, která odpracuje cca pět hodin týdně, její hodiny tedy dorovnávají částečný úvazek zaměstnankyně „B“. Vedoucí týmu do tabulky Jízdní řád není zahrnuta, protože se nezapočítává do výpočtů vytíženosti týmu, jelikož náplň její práce není totožná s náplní práce týmu. Tmavě modrou barvou jsou znázorněny obědové pauzy zaměstnanců, na oběd mají stanovenou jednu hodinu denně a během dne mohou využít ještě deset minut osobního volna. Doba oběda není pevně stanovena, musí být pouze dodržena podmínka, maximálně dvou lidí na obědě v jedné hodině. V tabulce 3 jsou znázorněna pole s označením „T“. V tuto dobu mají operátoři čas na zpracování tiketů a jsou vypnuti pro příjem telefonních hovorů.

Jak již bylo zmíněno, náplní práce týmu je primárně řešení telefonních hovorů a zpracování písemných požadavků z tiketovacího systému. V týmu Podpory aplikací není takové množství tzv. off-line úkolů (e-mailů) jako v týmu IT Helpdesku. Operátoři mají v průměru čtyřicet až padesát hovorů za jeden pracovní den, délka hovoru je v průměru čtyři až pět minut, v závislosti na složitosti dotazu volajícího uživatele.

2.3.1 Hovory

Počet hovorů, které jsou směřovány na Podporu aplikací, je znázorněn v Grafu 1, hodnoty jsou uvedeny v absolutních číslech. Graf znázorňuje počet hovorů, které jsou směřovány na provolbu Podpory aplikací, nerozlišuje ale jen počet skutečně vyzvednutých hovorů, v počtu je zahrnuta i část ztracených hovorů. Ke ztrátě hovorů dochází například v případě plošných výpadků, kdy mají operátoři hovory čekající ve frontě. Ve chvíli, kdy Koordinátor vystaví hlášku do telefonu a do aplikace KLM, uživatelé mohou hovory ukončit, protože již zjistili, že se jedná o plošný problém a bude řešen.

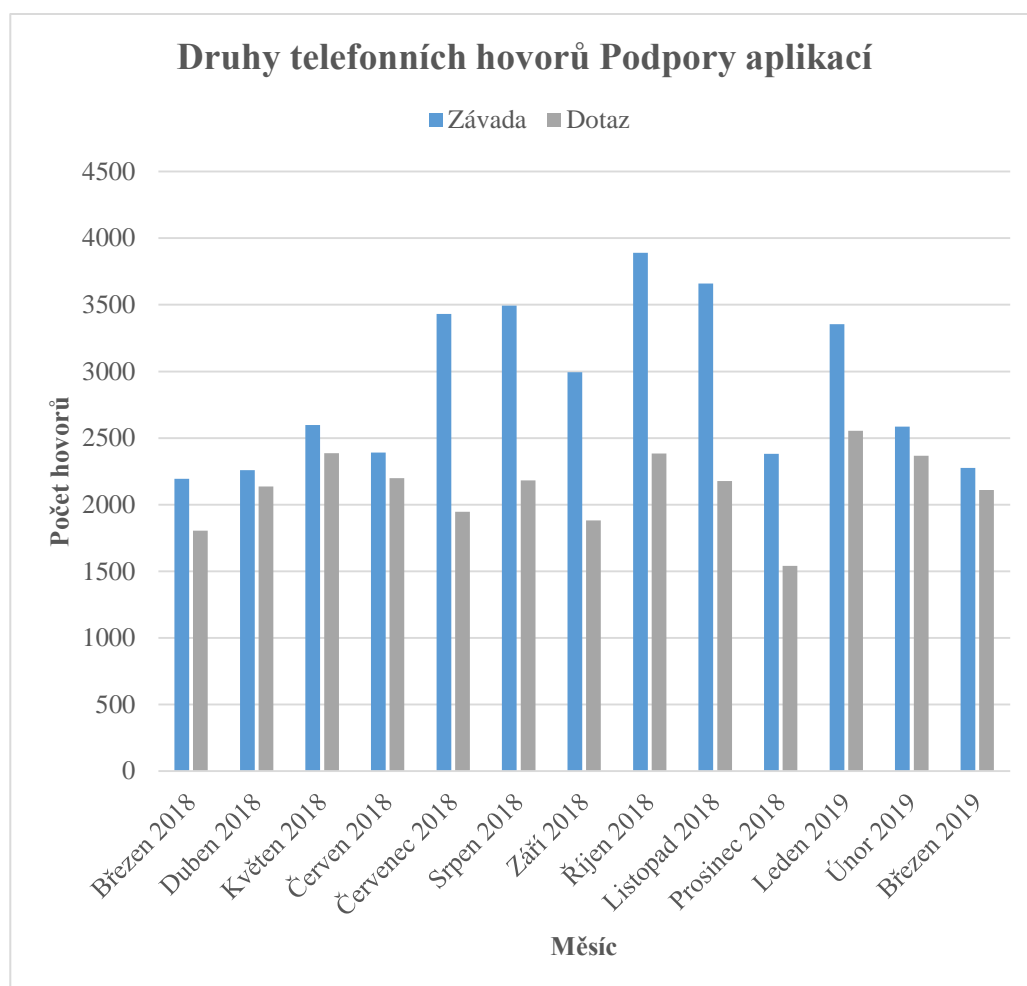


Graf 1: Telefonní hovory Podpory aplikací

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

Z Grafu 1 je zřejmé, že trend byl v roce 2018 spíše stoupající, poslední měsíce počet hovorů klesá. Nejvíce hovorů bylo v říjnu loňského roku, a to 7214 hovorů, což bylo způsobeno plošným nasazením neobvykle rozsáhlých změn v bance. Změny v aplikacích jsou nasazovány čtyřikrát do roka, v lednu, dubnu, červenci a v říjnu. Asi čtrnáct dní po nasazení změn se situace vždy stabilizuje a hovorů zase ubývá. Nejnižší počet hovorů bývá každoročně v prosinci. Důvodem je vyšší počet dovolených kolem Vánoc, méně pracovních dní a také v tomto měsíci probíhá stabilizace systémů, bývá tedy méně výpadků.

V Grafu 2 je vidět rozpad hovorů na dotazy a závady, hodnoty jsou uvedeny v absolutních číslech.



Graf 2: Druhy telefonních hovorů Podpory aplikací

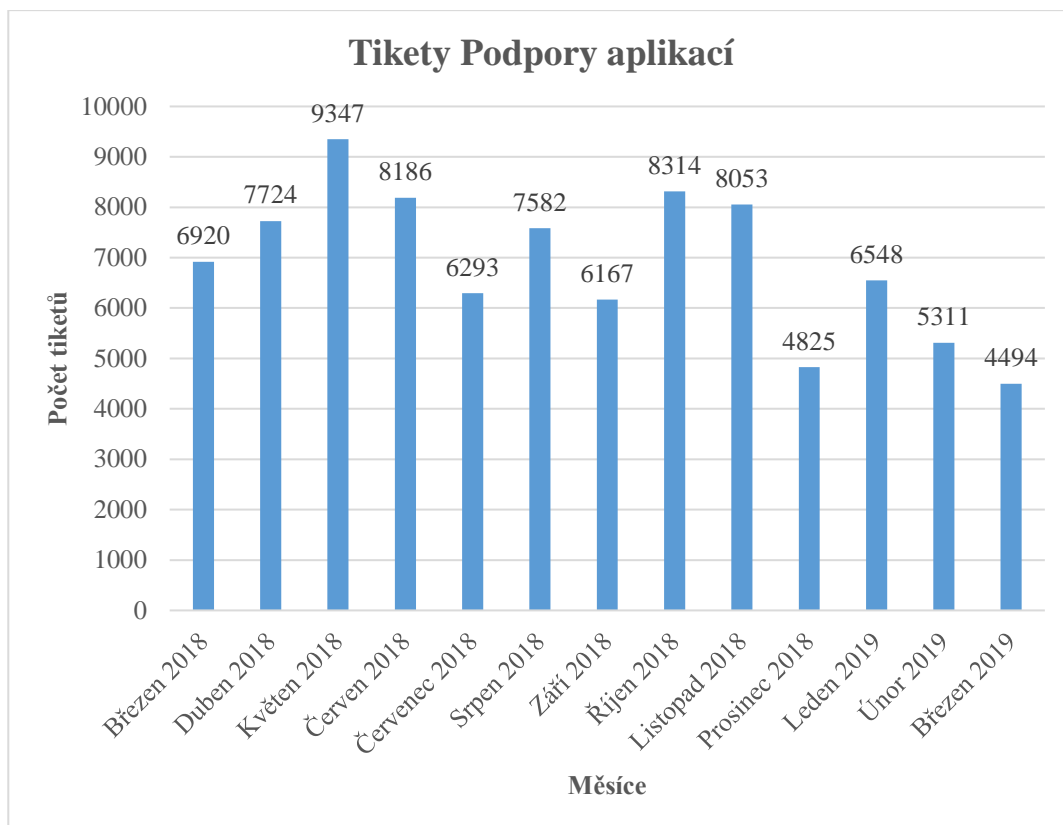
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

Operátoři mají k dispozici aplikaci, která jim přiřazuje telefonní hovory. Pro účely této práce ji nazývám aplikace H (hovor). V této aplikaci H po ukončení hovoru musí operátoři hovor uložit, volí obchodní aplikaci, které se hovor týkal a zda šlo o dotaz nebo závadu. Nižší číslo oproti celkovému počtu hovorů může značit i to, že operátor hovor správně neuložil, čemuž se vedoucí týmu snaží předcházet a dělat pravidelné kontroly ukládání hovorů.

Objeví-li se chyba v obchodní aplikaci nebo při správě produktu, koncoví uživatelé by měli kontaktovat Podporu aplikací. Z Grafu 2 je patrné, že odběratelé volají ve velké míře i s dotazy a rozdíl oproti počtu závad není v některých měsících příliš vysoký. Například v dubnu 2018 je počet závad a počet dotazů téměř totožný. Dotazy by měly zodpovídat primárně produktové helpdesky, ale uživatelé často volají špatně a tím zahlcují Podporu aplikací dotazy, které na ně nepatří. Cílem je snížit počet dotazů na minimum. Primárně by Podpora aplikací měla řešit závady v aplikacích.

2.3.2 Tikety – písemné požadavky

Tým Podpory aplikací vyřizuje mimo hovory také písemné požadavky, tikety. K vyřizování těchto tiketů slouží tiketovací systém, do kterého se operátoři vždy na začátku směny přihlašují. Systém umí rozřazovat příchozí tikety na jednotlivé operátory. Tikety jsou vyřizovány průběžně celý den a operátoři se střídají v hodinových intervalech v jejich zpracování. V Grafu 3 je zobrazen počet písemných požadavků, tiketů týmu Podpora aplikací za posledních třináct měsíců, hodnoty jsou uvedeny v absolutních číslech.



Graf 3: Tikety Podpory aplikací

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

Z Grafu 3 je patrné, že vývoj počtu tiketů je spíše klesající, v březnu 2018 bylo 6920 tiketů a o rok později v březnu 2019 jež jen 4494 tiketů, tento fakt je způsoben tím, že uživatelé využívají spíše telefonního kanálu. Ze zpětné vazby a hodnocení klientů (tzv. NPS), které pravidelně tým Service Desk dostává, vyplývá, že psaní tiketů je pro koncové uživatele příliš zdlouhavé, neví, co mají do tiketů vyplňovat a často jsou jejich dodané informace nedostatečné a tím se prodlužuje doba řešení. Proto odběratelé často volí spíše volbu telefonního hovoru.

2.3.3 Off-line úkoly

Podpora aplikací podporuje také BackOffice pracoviště a produktové helpdesky, tato pracoviště měla do listopadu 2018 svůj dispečink (dvě pracovnice), kam měli zaměstnanci těchto pracovišť hlásit jednotlivé problémy na Google komunitu, odkud je dispečerky filtrovaly a přepisovaly do tiketů, které byly směřovány do týmu Podpory aplikací. Dispečink tedy vlastně duplikoval práci Podpory aplikací, což bylo

neefektivní a zbytečně to prodlužovalo dobu řešení. Důvodem tohoto nastavení bylo to, že práce na těchto pracovištích je specifická. S dispečerstvím operátoři Podpory aplikací začali vypomáhat v odpoledních hodinách a v dnech, kdy dispečerky nebyly na pracovišti, zpravidla šlo o dva až tři dny za měsíc. Z důvodu zvýšení efektivity a úbytku zbytečné administrativy se rozhodlo v listopadu roku 2018 o standardizaci podpory tohoto pracoviště.

Bylo nastaveno nové pravidlo, v testovacím (pilotním) režimu, které spočívalo v tom, že uživatelé přestali hlásit požadavky na Google komunitu, ale začali psát přímo do tiketovacího systému, stejně jako to dělají ostatní uživatelé a zaměstnanci banky. Podpora aplikací tímto krokem zefektivnila svojí práci, protože opustila jeden z off-line kanálů. Google komunita měla řadu nevýhod, např. zasílané notifikace o nových příspěvcích nechodily na všechny uživatele, požadavky v komunitě byly nepřehledné a nedalo se v nich historicky vyhledávat. Podmínkou převedení pilotu bylo nahlížení některých uživatelů na tikety, šlo tedy o přidělení licence do tiketovacího systému. Zároveň v rámci přípravy pilotu bylo dohodnuto zavedení speciálního bloku pro BackOffice do aplikace KLM, důvodem je, že některé výpadky jsou například pro pobočkovou síť nedůležité, nemají na ně dopad a aby mohl být informován pouze BackOffice, bylo rozhodnuto o tomto řešení.

17. 12. 2018 bylo rozhodnuto o ukončení pilotu a standardizaci zadávání tiketů do tiketovacího systému přímo přes SD, s vynecháním kroku zadávání příspěvků na Google komunitu. Po dohodě a vyčíslení nákladů byly přiděleny licence k nahlížení do tiketovacího systému na tikety několika pracovníkům BackOffice. Tímto krokem došlo jak k zefektivnění práce Podpory aplikací, tak i k zefektivnění zadávání tiketů na pracovišti BackOffice, jejich tikety jsou tímto řešeny rychleji, protože nedochází ke zbytečné administrativě. Součástí převodu této činnosti bylo vyčíslení vytížení pracovníka Dispečinku, které následně sloužilo k diskuzi o převodu FTE do týmu Podpory aplikací.

2.3.4 Kapacitní plánování lidských zdrojů Podpory aplikací na rok 2019

Interně byla stanovena optimální utilizace na hodnotu 65 – 70%. Vedoucí týmu mají k dispozici report, který je každý den aktualizován, dle plnění týmu. Výpočet utilizace je dán poměrem:

$$\frac{\text{doba strávená na příchozích a odchozích telefonech a tiketech}}{\text{celkový čas přihlášení všech operátorů}}$$

Dohodnutá SLA s odběrateli našich služeb:

Aby tým Service Desk plnil SLA, nesmí být hodnota nižší než 80% na příchozích hovorech a tiketech. U tiketů je dohodnuta doba převzetí k řešení, tzv. Response time. Dohodnutá SLA rozlišují tikety závady a dotazy. U závad je garantovaná doba převzetí do patnáct minut u střední a vysoké priority a třicet minut u nízké priority. U dotazů šest hodin u tiketů s vyšší a střední prioritou a až deset hodin u nízké priority. Přehledně je uvedeno v Tabulce 4. Hodnoty jsou uvedeny v minutách.

Tabulka 4: SLA tikety

Priorita	Tiket	
	Závada (minuty)	Dotaz (minuty)
Nízká	30	600
Střední	15	360
Vysoká	15	360

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů týmu

2.3.4.1 Říjen 2018

V říjnu 2018 byl proveden odhad kapacitního plánování lidských zdrojů. Nejdříve byly analyzovány aktuální data a na základě nich byl predikován vývoj do roku 2019. Tento krok byl prováděn z důvodu, že v týmu Service Desku bylo volné jedno FTE a vedení týmu se rozhodovalo, zda volné FTE dostane tým Podpory aplikací nebo tým IT Helpdesku.

Tým podpory aplikací měl k 1. 10. 2018 následující výsledky:

Podpora aplikací = 10 FTE (9+1 tým lídr) - (pozn. Operátor B + DPP = 1FTE)

Činnosti hlavní měřitelné:

Utilizace Podpory aplikací na základě výše uvedeného vzorce pro výpočet, je v průměru 77% za rok 2018. U tiketů je evidováno průměrně 6630 tiketů za měsíc, což odpovídá hodnotě utilizace 32%. U hovorů průměrně tým vyzvedne 5230 hovorů za měsíc a v přepočtu na utilizaci jde o 44%. Plnění SLA hovorů na základě interních reportů je v průměru 63% za rok 2018.

Činnosti ostatní neměřitelné:

Občasná správa Google komunity Dispečink (cca dvakrát nebo třikrát za měsíc a každý všední den odpoledne od půl čtvrté do šesti hodin večer) + hlídání společné e-mailové schránky (zanedbatelné).

Zároveň byl v říjnu 2018 stanoven očekávaný vývoj do roku 2019, kdy se vycházelo z dosud dostupných informací. V srpnu 2018 odcházel z týmu IT Helpdesku jeden pracovník. Vedoucím týmu Service Desku bylo rozhodnuto, že místo toho, aby se nabral zaměstnanec na IT Helpdesk, dostane FTE Podpora aplikací. Důvodem byly výsledky utilizace, kdy Podpora aplikací měla hodnotu 77% a IT Helpdesk kolem 55%.

Do konce roku tedy byl predikován nový nástup na Podporu aplikací. Nová pracovnice nakonec nastoupila až od ledna 2019. Vzhledem k největší vytíženosti týmu v hodinách od devíti hodin ráno do půl šesté večer bylo plánováno posílení odpolední směny nebo zavedení nové směny např. od devíti hodin ráno do půl šesté večer nebo od půl deváté ráno do pěti hodin odpoledne. Zavedena byla nakonec první uvedená směna. Dle odhadů z října 2018 bylo predikováno, že nástupem nového pracovníka se zvedne v týmu podpory aplikací plnění SLA na 77%, při nezměněném objemu práce.

Do konce roku 2018 bylo v plánu spuštění pilotu převodu Dispečinku pod Podporu aplikací. Jak již bylo výše uvedeno, součástí převodu činnosti měla být i diskuze o převedení FTE. Ze strany Dispečinku byla náročnost jejich práce odhadnuta na 0.8 FTE. V tomto čísle je zahrnuta správa nad komunitou a tikety. Zároveň vyčlenění části FTE na správu aplikace KLM - vznik nového funkčního bloku BackOffice, což bylo podmínkou převodu. Nepředpokládalo se zvýšení telefonních

hovorů, protože uživatelé pracovišť BackOffice jsou zvyklí zadávat spíše písemné požadavky. Nicméně očekávalo se, že do zbývajících 0,2 FTE se zahrnou telefonické urgencye tiketů + správa aplikace KLM. V případě, že by Podpora Aplikací nedostala další 1 FTE pro správu požadavků BackOffice – kleslo by SLA na cca 70% (při počtu 10 FTE). V lednu 2019 s ohledem na blížící se přechod do Banky budoucnosti bylo rozhodnuto o převedení půlky nákladů za 1 FTE Dispečinku do týmu Service Desku.

Do plánu a výpočtů při plánu byla zahrnuta varianta, kdy by se zvýšil počet FTE na Podpoře aplikací. V případě, že by byl počet členů týmu Podpory aplikací 11 FTE => snížila by se ztráta spadnutých hovorů (nyní cca 6%) – očekávalo se, že tým dokáže zvednout o cca 500 hovorů měsíčně více (nyní okolo 5000 hovorů) a odbavit o cca 300 tiketů více (Dispečink) a tím se dostane na SLA 80% a utilizaci 65%, což by mělo být optimální, vzhledem k dříve stanoveným hodnotám (65-70% utilizace).

2.3.4.2 Březen 2019

Česká spořitelna se začala na přelomu roku transformovat do tzv. Banky budoucnosti. V březnu se tento přechod týkal i týmu Service desk. Součástí přechodu útvarů je i snížení nákladů. Podmínkou přechodu byly přijímací pohovory, stávající útvary zanikly a vznikly nové v Bance budoucnosti. Všichni zaměstnanci, kteří chtěli pokračovat, museli podat přihlášku do výběrového řízení a museli být vybráni.

V Bance budoucnosti vznikl útvar IT****, jehož úkolem je poskytovat jednotné kontaktní místo pro koncové uživatele České spořitelny a Dceřiných společností. Zabezpečit včasné zpracování požadavků dle definovaných SLA. Monitorovat aplikace a služby v režimu sedm dní v týdnu dvacet čtyři hodin denně. Poskytovat včasné, přehledné a adresné informace o stavu služeb.

Úkolem všech vedoucích bylo stanovení nové struktury a výběr potřebných lídrů jednotlivých týmů. V rámci tvorby nové struktury bylo rozhodnuto o spojení týmů Podpory aplikací a současného IT Helpdesku. Nový sloučený tým dostal název IT Helpdesk. Tým se skládá z jednoho tým lídra a šestnácti až dva a dvaceti členů, jejichž pozice se nazývá Operátor IT Helpdesk. Původní stav počtu FTE obou týmů byl (21FTE + 2 tým lídři). Se všemi členy nového týmu museli být provedeny pohovory.

Práce týmu IT Helpdesk byla charakterizována následujícími body:

- poskytování zákaznické a technické podpory koncovým uživatelům,
- příjem, prioritizace a následné řešení/eskalace příchozích tiketů a hovorů,
- zaznamenávání všech přijatých „hlášení” do příslušných nástrojů,
- provedení základní analýzy a řešení provozních „problémů” spojených s podporou běžících aplikací a IT služeb,
- používá širokou škálu nástrojů pro analýzu a nápravu incidentů,
- komunikace s našimi interními odběrateli prostřednictvím standardizovaných nástrojů (telefon, e-mail, tiketovací systém),
- komunikace IT událostí ke koncovým odběratelům,
- práce s aktuálními informacemi v rámci znalostní báze,
- včasný odhad, analýza, eskalace nebo komunikace událostí.

Priority pro Operátora IT Helpdesk:

- dbá na maximální efektivnost toho, co dělá a podněcuje i okolí,
- má plnou kompetenci a odpovědnost za svou práci,
- proaktivně přistupuje k řešení úkolů, má schopnost pracovat samostatně i v týmu,
- má schopnost prioritizovat požadavky,
- má schopnost spolupracovat napříč týmem IT***,
- komunikuje s našimi interními zákazníky prostřednictvím standardizovaných nástrojů (telefon, e-mail, tiketovací systém),
- rozvíjí se v rámci řemesla a svým přístupem ovlivňuje i okolí,
- znalost OS, hardware, sítí a ostatních IT technologií (PC, LAN, internet),
- znalost obchodních aplikací.

Nový útvar IT*** tvoří následující týmy (názvy jsou záměrně skryty):

- Tým IT Helpdesk
- Tým PBA
- Tým IM
- Tým LP

- Tým P
- Tým VP

2.3.5 Vznik týmu IT Helpdesk

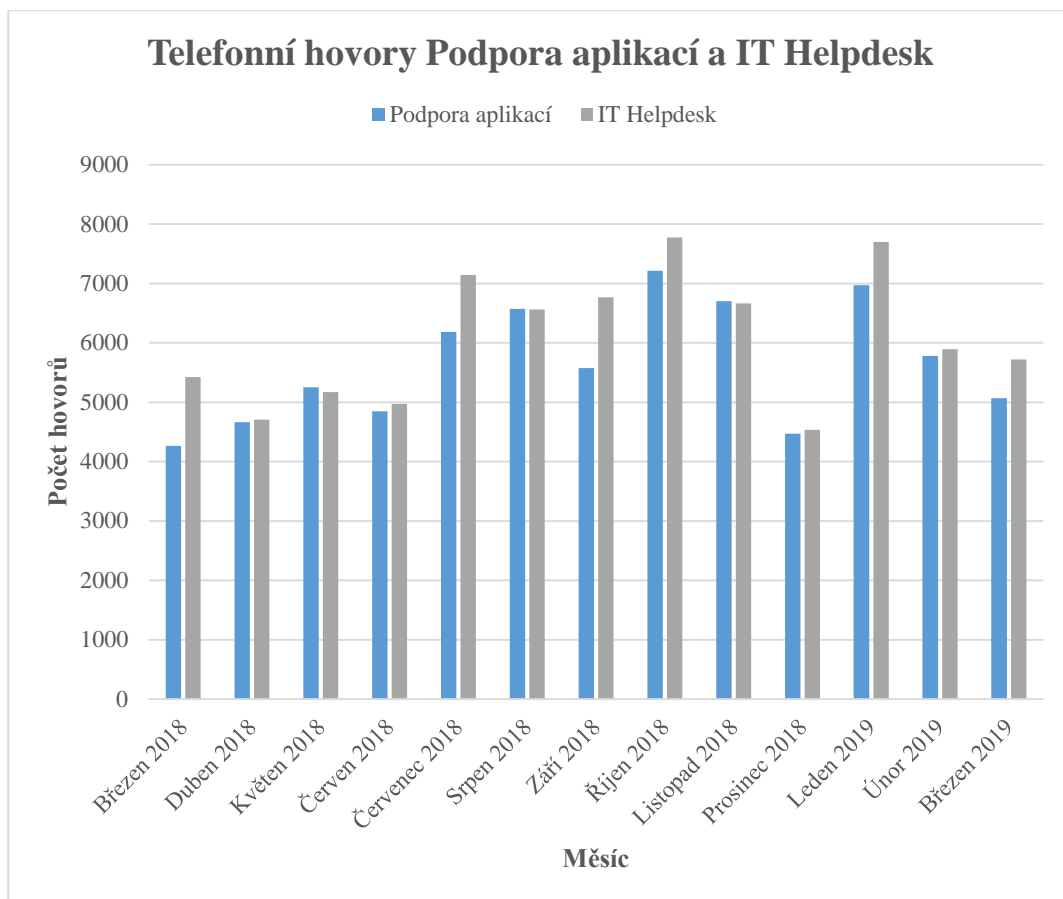
V týdnu od 15. 4. 2019 do 18. 4. 2019 byly na Service Desku provedeny pohovory. Lídrem útvaru IT*** bylo rozhodnuto, že nově vznikající tým IT Helpdesk bude mít 19FTE + 1 tým lídr. Původní stav byl 21FTE a 2 tým lídři, tzn., že tým IT Helpdesk musí přechodem do Banky budoucnosti ušetřit 3FTE. Zároveň dochází tím ke sloučení týmů IT Helpdesk a Podpory aplikací.

Týmy dodržují pracovní dobu ve všední dny od šesti hodin ráno do osmi hodin večer na pracovišti a následně drží pracovní pohotovost.

Vzhledem k počtu FTE, které musí tým lídr ušetřit, musí nutně dojít k revizi činností, které původní týmy Podpora aplikací a IT Helpdesk vykonávají. Musí být navrženy činnosti, které přestanou pracovníci dělat, následně dojde k úpravě SLA s odběrateli služeb IT Helpdesku a k zefektivnění řízení front jak telefonních, tak i tiketovacích. Tím, že se týmy slučují, dochází ke sloučení některých znalostí mezi členy týmu. Pracovníci původní Podpory aplikací postupně získají znalosti týmu IT Helpdesku a jeho členové naopak znalosti Podpory aplikací. Není cílem, aby všichni pracovníci měli kompletní znalosti obou původních týmů, došlo by tím ke snížení kvality služeb, které IT Helpdesk nyní poskytuje na dobré úrovni.

Aby bylo možné provést návrhy řešení pro zefektivnění činností nového týmu, je třeba znát nejdříve data a reporty obou původních týmů. V následujících grafech jsou zobrazeny údaje za oba týmy za posledních třináct měsíců.

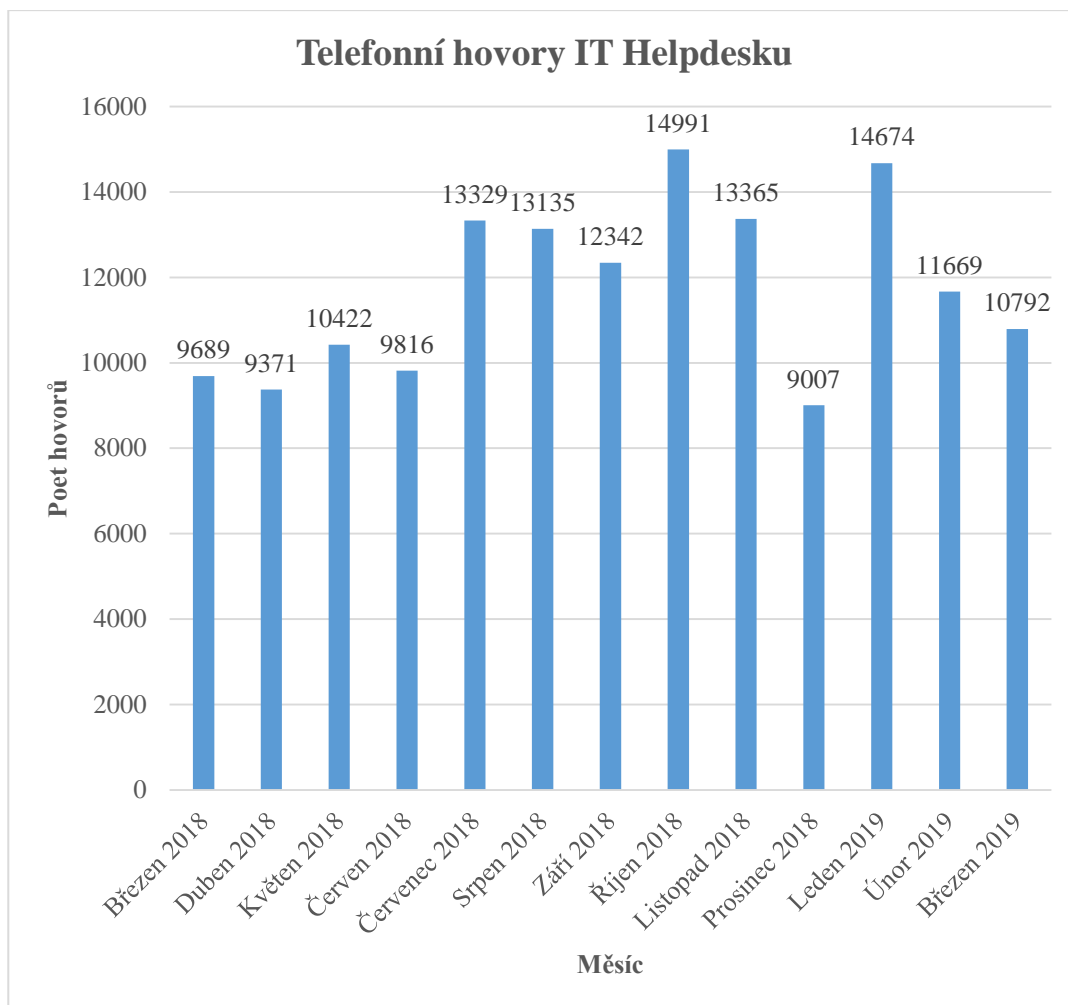
Vývoj hovorů je znázorněn v Grafu 4, hodnoty jsou uvedeny v absolutních číslech. Uvedeny jsou čísla obou původních týmů pro porovnání. Z Grafu 4 můžeme vyčíst, že počet hovorů v obou týmech se zásadně neliší. V některých měsících je počet hovorů téměř stejný. Původní tým IT Helpdesku měl jedenáct členů, tedy o jednoho více než Podpora aplikací. Ve většině měsíců má více hovorů IT Helpdesk, který zároveň obsluhuje více provoleb.



Graf 4: Telefonní hovory Podpora aplikací a IT Helpdesk

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

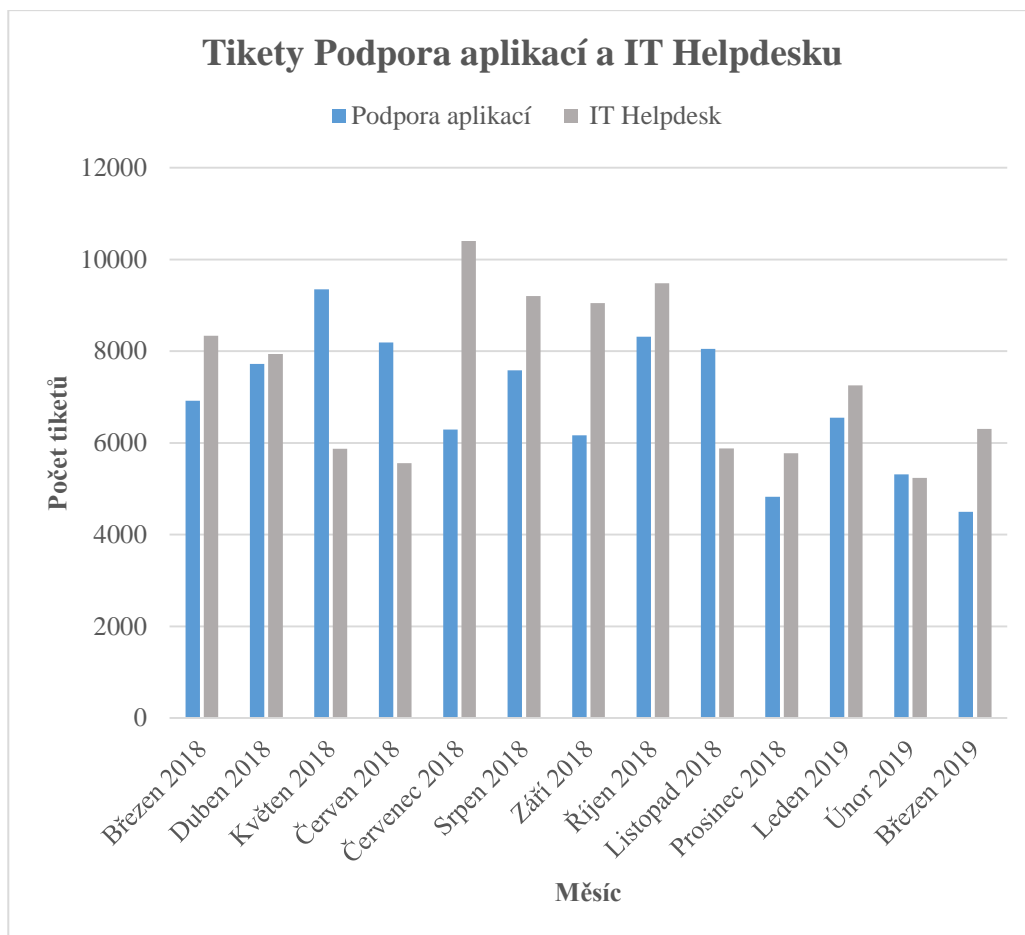
V následujícím Grafu 5 je součet hovorů za oba dva týmy, hodnoty jsou uvedeny v absolutních číslech. Z Grafu lze vyčíst, že v roce 2018 byl trend hovorů spíše rostoucí, ale od roku 2019 má klesající tendenci. Stejně jako v Grafu 1 je vidět nejnižší počet hovorů v měsíci prosinci. Nejnáročnější měsíce na počty hovorů byly říjen 2018 a leden 2019.



Graf 5: Telefonní hovory IT Helpdesku (Podpora aplikací + IT Helpdesk)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

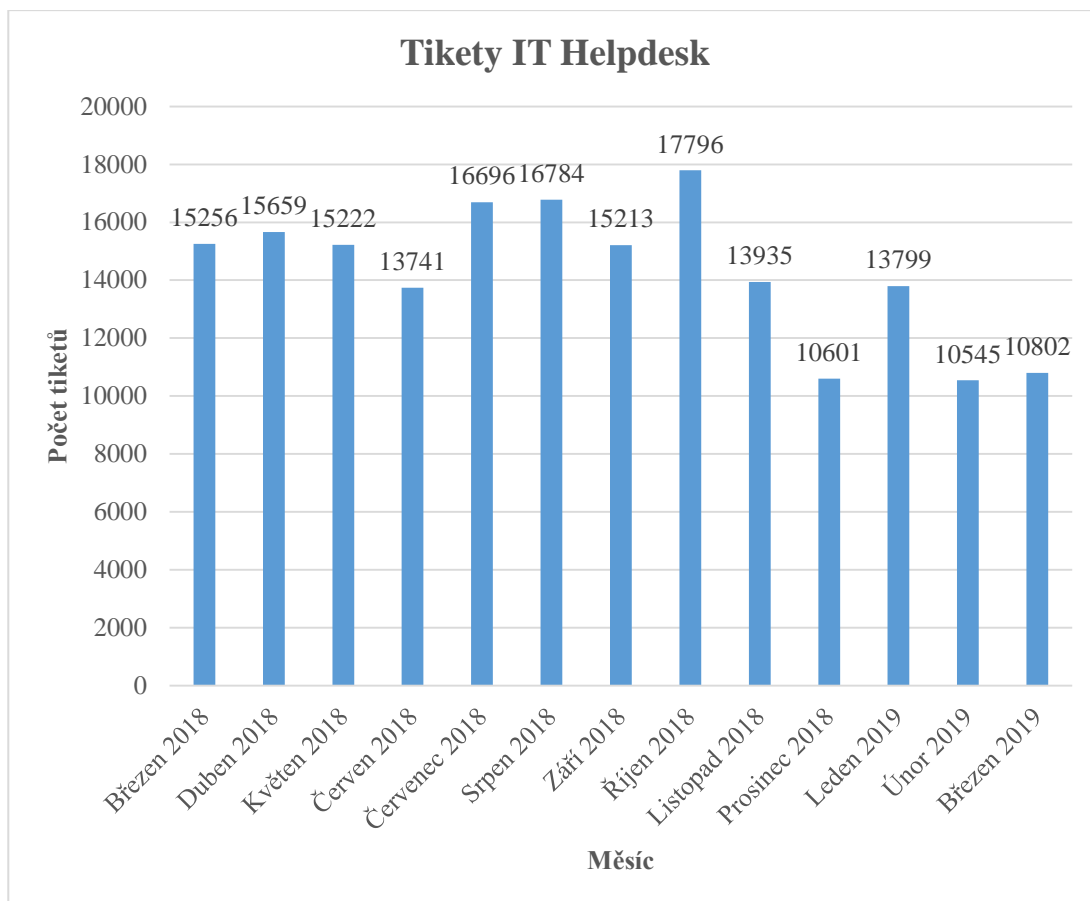
Vývoj tiketů za oba týmy za posledních třináct měsíců je znázorněn v Grafu 6, hodnoty jsou uvedeny v absolutních číslech. Modrou barvou je zobrazen vývoj tiketů u Podpory aplikací a šedou barvou vývoj tiketů původního týmu IT Helpdesku. Jak již bylo komentováno v Grafu 3 u Podpory aplikací je trend spíše klesající od začátku roku 2019, naopak u původního týmu IT Helpdesku vývoj počtu tiketů kolísající. Nejvyšší počet tiketů u IT Helpdesku je v červenci 2018 a následující měsíce, důvodem je zavedení nového tiketovacího systému. V původním týmu IT Helpdesku jsou procesy, které v červenci 2018 ještě nebyly převedeny, a proto musely být přepisovány ze starého do nového tiketovacího systému, tím vzrostl počet tiketů, které byly vlastně duplikovány.



Graf 6: Tikety Podpora aplikací a IT Helpdesku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

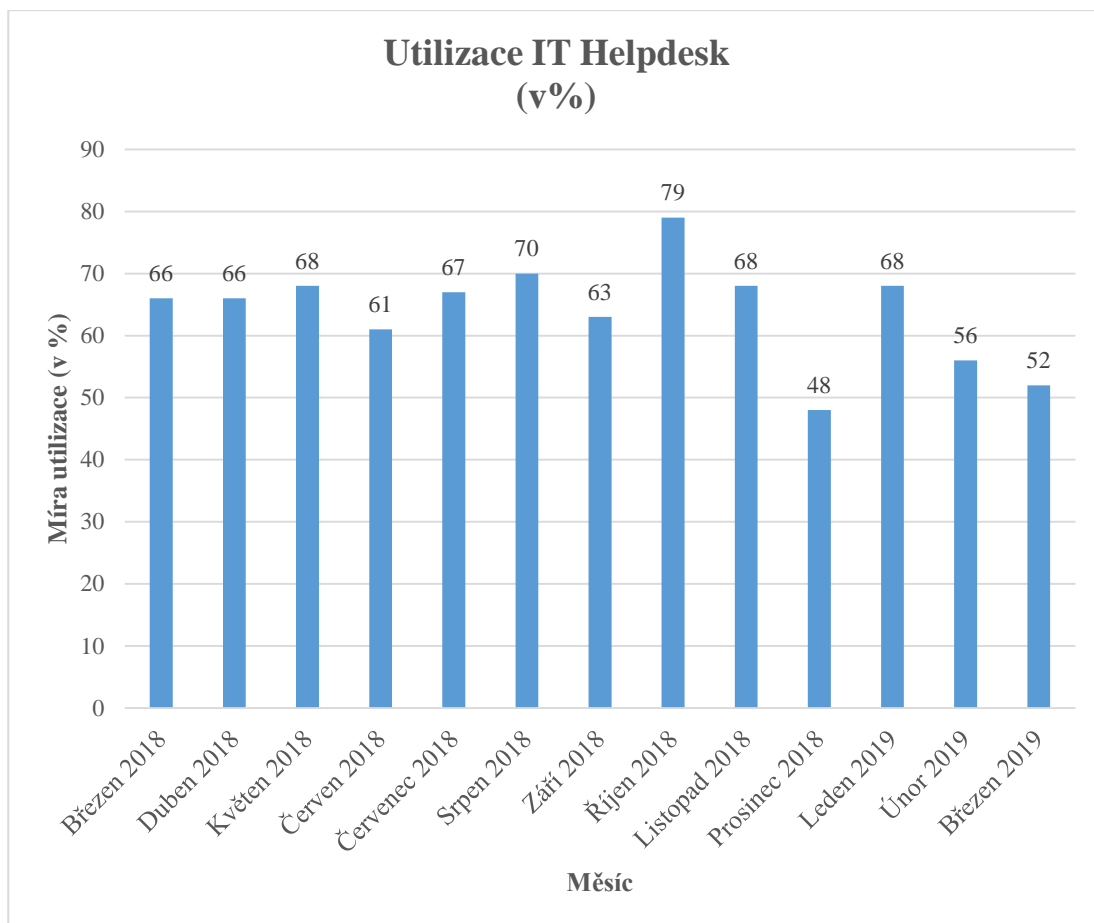
V Grafu 7 je znázorněn součet tiketů za oba původní týmy za posledních třináct měsíců, hodnoty jsou uvedeny v absolutních číslech. V přechodném Grafu 6 bylo patrné, že vývoj tiketů u Podpory aplikací byl od začátku roku 2019 klesající a u původního týmu IT Helpdesk kolísavý. Z Grafu 7 je ale patrné, že počet tiketů se v roce 2018 v jednotlivých měsících příliš nelišil, počet tiketů byl až na malé výkyvy stabilní a pohyboval se průměrně okolo patnácti tisíc za měsíc. Ze všech grafů uvedených v práci vyplývá, že za posledních třináct měsíců byl nejnáročnější měsíc říjen, bylo v něm nejvíce telefonních hovorů i nejvíce tiketů. Opět největší propad byl v prosinci. Od začátku roku je za oba týmy trend spíše klesající, v březnu byl zanedbatelný nárůst tiketů oproti únoru.



Graf 7: Tikety IT Helpdesk (Podpora aplikací + IT Helpdesk)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

Pro další predikce je nutné znát hodnoty utilizace za oba dva týmy společně. V Grafu 8 je znázorněn vývoj utilizace IT Helpdesku za posledních třináct měsíců, hodnoty jsou uvedeny v procentech.



Graf 8: Utilizace IT Helpdesk (Podpora aplikací + IT Helpdesk)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních reportů)

Z Grafu 8 je zřejmé, že co se týče efektivity má tým IT Helpdesk v tuto chvíli rezervy. Míra utilizace odpovídá předchozím grafům, nejnáročnějším měsícem byl říjen 2018 a největší propad byl v prosinci 2018. Plnění zvedání telefonů za poslední tři měsíce mají oba týmy nad 85% u tiketovacího systému dokonce kolem 95%. Což odpovídá tomu, že do týmu Podpory aplikací přibyl jeden pracovník v lednu a tím se zvedlo plnění SLA a zároveň počet hovorů i tiketů má klesající tendenci od ledna 2019. V případě, že ale týmy přijdou o 3FTE přibude jednotlivým pracovníkům počet hovorů, tím se zvedne i hodnota utilizace. V týmu IT Helpdesk také zpracovávají více off-line úkolů, které do utilizace nejsou započítány a proto jejich hodnota utilizace byla o něco nižší než u Podpory aplikací.

2.4 Predikce budoucího vývoje do konce roku 2019

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, aktuální stav v bance je takový, že divize 8 se formuje do Banky budoucnosti a ostatní týmy v Bance budoucnosti tak rozsáhle nevyvíjejí a nenasazují zásadní změny systémů. Systémy jsou v tuto chvíli relativně stabilní. Zároveň ale banku čekají 2 větší migrace účtů, které by mohly zvýšit počty hovorů na IT Helpdesku, nárůst by měl být ale pouze krátkodobý. Dle loňského roku lze předpokládat podobný vývoj. Počet hovorů bude stabilní přibližně do podzimu, kdy se již očekává upevnění nových týmů a jejich vyšší aktivita od týmů v Bance budoucnosti.

Plnění zvedání telefonů za poslední tři měsíce mají oba týmy nad 85% u tiketovacího systému dokonce kolem 95%. Utilizace se pohybuje okolo 60%. V případě, že ale týmy přijdou o 3FTE přibude jednotlivým pracovníkům počet hovorů, a všechny SLA hodnoty se sníží, utilizace zvýší.

Z důvodu lepšího a kvalitnějšího reportování bude po pobočkové síti vyžadováno využívání aplikaci XYZ, která byla představena v praktické části práce. V případě, že tato aplikace bude více využívána, dostane tým detailnější údaje o tom, na které provolby odběratelé služeb nejčastěji volají.

Na základě vývoje počtu hovorů je pravděpodobné, že trend bude dále rostoucí a u tiketů naopak klesající.

Tým IT Helpdesk bude dále evidovat hovory s označením „Uživatelská chyba“ a předávat tato data zodpovědným osobám. Tím by mělo docházet k pravidelnému proškolení odběratelů a do budoucna ke snížení telefonních i písemných požadavků, které jsou na IT Helpdesk směřovány, konkrétně by se měl snížit počet dotazů. Zároveň vznikl pilot, kterého se účastní třináct poboček, které mají zajištěné přednostní odbavení hovorů a tiketů. Na těchto pobočkách se sleduje, jak často využívají služeb IT Helpdesku a z jakého důvodu. Následně je předávána vzájemná zpětná vazba na řešení závad a dotazů.

2.5 Výzkum - rozhovory

S pracovníky Podpory aplikací byly provedeny strukturované rozhovory. Jak již bylo výše uvedeno, současný tým Podpory aplikací má deset členů. Jedna pracovnice Podpory aplikací je v dlouhodobé pracovní neschopnosti a tudíž s ní nebylo možné rozhovor provést. Bylo tedy provedeno devět rozhovorů a pracovníci dostali na zodpovězení celkem 13 otázek. Všechny otázky byly povinné a otevřené bez možnosti výběru odpovědi. Odpovědi všech respondentů byly shrnuty pod otázkami. Konkrétní odpovědi jsou zodpovězeny v příloze 2. Zároveň byli odpovědi rozšířeny o mé komentáře.

- Otázka č. 1 – Máte pocit, že pracujete efektivně?

Většina respondentů má pocit, že pracují efektivně. Dokládá to odpověď jedné zodpovídající, která řekla: „Myslím si, že ano. Je potřeba najít soulad mezi telefony a zpracováním tiketů. Při vysokém počtu hovorů nestíhám ostatní činnosti.“ Jedna pracovnice odpověděla na tuto otázku negativně, má pocit že nepracuje efektivně.

Komentář: Tento problém by měl do budoucna řešit nový systém, který umí přiřazovat úkoly (telefony, tikety a off-line úkoly) dle jasně daných pravidel. Například, v případě, že operátor dostane přiřazený tiket typu závada, podle nastaveného pravidla nemůže již dostat telefonní hovor, ale u tiketů typu dotaz hovor klidně může být témuž operátorovi přiřazen.

- Otázka č. 2 – Kolik odhadem odbavíte tiketů za 1 pracovní den?

Respondenti pocitově odhadují mezi 25 – 50 tikety za den, což dokazuje komentář jedné z respondentek: „Za den zpracuji přibližně 40 tiketů.“

Komentář: V posledních měsících došlo k celkovému snížení počtu tiketů.

- Otázka č. 3 – Kolik máte průměrně hovorů za 1 pracovní den?

Pracovníci se shodli na průměrném počtu hovorů 25 – 35 hovorů za den. Jedna respondentka uvádí: „Aktuálně mám asi 30 hovorů za den.“

Komentář: Tento počet odpovídá tomu, že banka nyní prochází transformací do Banky budoucnosti a nové útvary ještě nejsou dotvořeny a nedochází tedy k tak

rozsáhlému vývoji a nasazování změn. Počet je také závislý na tom, jakou operátor zrovna drží směnu. Nejvytíženější doba na počet hovorů je na Podpoře aplikací od devíti do dvanácti hodin dopoledne a v odpoledních hodinách od dvou do čtyř hodin. Nejvíce hovorů evidujeme od desíti do jedenácti hodin, v tuto dobu je na pracovišti nejvíce pracovníků, hovory jsou dostatečně pokryty. Naopak nejnižší zátěž na telefonní hovory je od sedmi hodin do devíti hodin ráno a od šesti do sedmi hodin večer.

- Otázka č. 4 – Jaké druhy pauz v aplikaci pro přiřazování hovorů nejvíce využíváte a dělá vám problém je dodržovat?

Jako nejčastěji využívanou pauzu uvádí operátoři pauzu na oběd, osobní volno a analýzu. Operátorka říká: „Oběd, osobní volno, analýza. Všechny využívám dle skutečné potřeby.“

Analýzu operátoři volí v případě, že po ukončení hovoru potřebují dopsat tiket nebo v případě, že potřebují daný problém zkontrolovat s kolegy. Všichni operátoři se shodují na tom, že pauzy vybírají a využívají poctivě dle skutečné potřeby. Dva respondenti mají problém s tím, že občas zůstanou v pauze místo toho aby se vrátili do stavu Připraven.

Komentář: Z toho důvodu byl na interní tabuli, která promítá počty hovorů a tiketů přidáno pole, které promítá přihlášené uživatele v telefonním kanálu a pokud se uživatel vypne do pauzy, jeho jméno se zobrazí na tabuli. Kolegové se tak vzájemně upozorní, že jsou v pauze a tímto předchází nedorozuměním.

- Otázka č. 5 – Vyhovuje vám systém čárkování hovorů?

Čárkování hovorů se rozumí ukládání hovorů. Operátor má možnost uložit hovor podle aplikace, kvůli které uživatel volá a následně vybrat, zda šlo o dotaz nebo závadu, další pole slouží pro případné poznámky operátora nebo hodnocení volajícího.

Ze začátku bylo pro operátory zdlouhavé a nepochopitelné vyplňování těchto údajů. Jedna operátorka uvedla: „Systém čárkování hovorů mi nevyhovuje, po ukončení

hovoru, nestíhám záznam uložit.“ Z rozhovorů s ostatními respondenty vyplývá, že už si na tento systém evidence zvykli a převážně jim vyhovuje.

Komentář: Tento výsledek je ovlivněn i tím, že operátoři dostali vysvětlení, k čemu data slouží a v čem jejich vyplňování může ovlivnit přístup odběratelů k nim jako k podpoře. Z těchto dat vychází mnoho reportů, například dodáváme jednotlivým divizím nejčastěji volající uživatele a snažíme se zjišťovat, proč někteří odběratelé z některých lokalit volají více a někteří méně. Zároveň tímto můžeme dodávat data útvaru vzdělávání, jelikož operátoři dostali možnost ohodnotit hovor jako uživatelskou chybu nebo špatné proškolení.

Jedinou nevýhodu, kterou respondenti shledávají, je funkčnost nahrávání hovorů. V případě, že je výpadek aplikací a je ve frontě velké množství čekajících volajících, může se stát, že operátor nestihne hovor zaznamenat. Jako pomoc mu slouží nahrávání a přehrávání hovorů, na konci pracovního dne si může operátor přehrát hovor a tím si vzpomene, o jaký problém šlo a hovor zpětně zaznamená. Tato možnost je v současné době nefunkční a nahlášena k opravě u dodavatele.

- Otázka č. 6 – Vyhovuje vám současné nastavení Jízdního řádu? (1 hodina denně na tikety?)

Tým Podpory aplikací má v excelové tabulce s docházkou, tzv. Jízdním řádu, rozvrženou jednu hodinu denně pro každého operátora, na práci nad tikety uživatelů. Tato hodina slouží k zefektivnění odbavení písemných klientských požadavků a zároveň k jisté formě odpočinku pro daného pracovníka, který má zrovna službu. Dané opatření bylo zavedeno na základě počtu telefonních hovorů v loňském roce. Počet hovorů nezřídka dosahoval padesáti až šedesáti hovorů za den na jednoho operátora. Docházelo tak k nepřiměřenému vytížení pracovníků, kteří nestíhali odbavovat tikety. S tím souvisela i zvýšená míra únavy operátorů a snížení rychlosti a efektivnosti procesu. Hodnota SLA odbavení tiketů se pohybovala na úrovni okolo osmdesáti procent, tedy na výrazně nižší úrovni než dnes. Zavedením této „pauzy“ mají také pracovníci prostor pro ostatní off-line úkoly. Tato hodina denně se u operátorů těší velké oblibě, ze zpětné vazby vyplývá, že se při odchodu z práce cítí méně vyčerpaní, než tomu bylo dříve. Z pohledu procentuální hodnoty SLA

odbavení tiketů vyplývá, že toto opatření zvýšilo efektivitu odbavování tiketů. Hodnota se dnes pohybuje nad devadesáti pěti procenty.

Z rozhovorů vyplývá, že všichni operátoři tento systém vítají a jsou s ním spokojeni. Operátorka řekla: „Pauza je super, odpočineme si od hovorů a mám pocit, že díky tomuto pravidlu pracuji efektivněji.“ Někteří operátoři by ocenili ještě zavedení pauzy na studium, přečtení novinek a nových postupů na Intranetu.

- Otázka č. 7 – Které činnosti jsou podle vás neefektivní?

Z devíti respondentů pouze jeden odpověděl, že neví. Ostatní respondenti se shodli, že jim přijde neefektivní jeden ze způsobů parkování a zavírání tiketů za ostatní podpory. Dokládá to komentář jednoho operátora: „Jednoznačně parkování tiketů s jasným vyjádřením, kde je chyba. Děláme prostředníky mezi vyššími úrovněmi podpor.“

Komentář: Když hovoříme o parkovních tiketech, znamená to, že koncový zadavatel tiket nezadal s kompletními informacemi, například chybí identifikace klienta nebo příloha s chybovou hláškou. V takovém případě musí operátor buď zavolat zadavateli a informace od něj získat nebo tiket tzv. zaparkuje, pozastaví jeho řešení do doby, než zadavatel požadované informace vyplní. Tento proces velmi prodlužuje dobu řešení tiketu a vzhledem k tomu, že uživatelé často požadované informace nedodávají, tak se tikety parkují často. Bohužel někteří uživatelé nereagují ani na opakované výzvy o doplnění a tiket se stále vrací na operátory, mnohdy je uzavřen bez vyřešení právě kvůli nedostatku informací, které jsou potřebné k analýze.

V dalších případech respondenti vidí jako neefektivní zavírání tiketů a obecně práce s nimi na vyšších úrovních podpory. To je způsobeno tím, že vyšší úroveň podpory neznají tiketovací systém natolik dobře, aby dokázali tikety zavírat a směřovat ihned na své úrovni, ale vrací je na Service Desk, který za ně tikety zavírá a nebo přeposílá. Opět jde o neefektivní proces.

Service Desk plní roli vlastníka tiketů a z toho důvodu je zodpovědný za urgence tzv. ležáků. Nazýváme tak tikety, které leží na podporách bez řešení více než čtrnáct dní a musíme je urgovat. Tato práce je právě jednou z off-line úkolů, jelikož fakticky

s tiketem nepracujeme, nezaznamenává se nám práce do reportu. Takovéto tikety pouze urgujeme u vyšších podpor.

Další odpovědí na neefektivnost práce bylo tzv. vykazování dostupnosti a vyplňování tzv. healthchecks, což jsou preventivní kontroly dostupností služeb před otevírací dobou pobočkové sítě a pracovišť BackOffice. Tyto činnosti jsou vykonávány pod rolí Koordinátora. Po vystavení výpadků musí Koordinátor vyplnit dostupnost aplikací, ze které se tvoří následně reporty. Jde opravdu o velmi neefektivní činnost, aplikaci KLM postupně připravujeme, aby uměla zasílat data do reportů sama, ale bohužel nejde o lehké nastavení v aplikaci.

Jedním z posledních bodů je přepisování tiketů do dvou systémů. Banka v loňském roce přešla na nový tiketovací nástroj a přechod stále není dokončen. Termín ukončení starého systému a přepsání posledních procesů do nové aplikace je koncem června 2019, do té doby je nutné některé druhy tiketů přepisovat. Ve starém systému byla možnost vytáčení hovorů přímo z tiketů, což operátorům usnadňovalo práci.

- Otázka č. 8 – Jaké činnosti děláte mimo telefonní kanál a tikety?

Respondenti uvedli následující činnosti, které nazýváme tzv. off-line úkoly, neumíme je měřit: „Vyřizování e-mailů, správa interní znalostní báze, procházení novinek na Intranetu, školicí programy, kontrola vystavených informací v aplikaci KLM, ležáky, kontrola tabulky, ve které evidujeme důležité tikety, komunikace a předávání informací z L2 podpor.“

- Otázka č. 9 – Co vám vyhovuje na současném fungování týmů? Co byste chtěli zachovat?

U této otázky respondenti odpovídali spíše z oblasti pracovního prostředí než z pohledu pracovních činností. Většina vyzdvihuje hodinové obědové pauzy, které mají pracovníci jako určitou formu benefitu, zároveň doba oběda není pevně stanovena, pracovníci se mezi sebou každý den dohodnou, v kolik hodin chtějí na oběd jít a během týdne se v časech prostřídají.

Dalším významným pozitivem je dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti, což dokazuje komentář jednoho z operátorů: „Vyhovují mi především soudržnost a kolektivní spolupráce, jsme dobrá parta.“

Dále kladně hodnotí právě hodinové pauzy z telefonů a čas na zpracování tiketů.

- Otázka č. 10 – Co vám nevyhovuje na současném fungování a chtěli byste to změnit?

Dva respondenti nemají žádné výhrady k současnému fungování týmu a nechtějí nic měnit. Další respondenti se shodli, že by chtěli zavést více pracovních porad, kde by docházelo více ke sdílení a předávání informací, nových funkčností a známých chyb.

Komentář: Bohužel v provozu je těžké dělat porady, vzhledem k tomu, že stále musí být někdo přihlášený v aplikaci pro příjem hovorů a obsluhovat uživatele.

Operátoři Podpory aplikací se dále shodují na tom, že jim nevyhovuje přístup některých kolegů z jiných týmů. Jeden z odpovídajících řekl: „Nevyhovuje mi pružnost pracovní doby.“

- Otázka č. 11 – V jaké oblasti se chcete dál rozvíjet?

Tato otázka byla položena hlavně z důvodu blížících se změn v organizační struktuře a obecně změn s Bankou budoucnosti.

Operátoři chtějí prohlubovat své znalosti a rozvíjet se v tom, co již dělají, tedy v oblasti obchodních aplikací a podpoře převážně pobočkových pracovníků. Polovina respondentů má navíc zájem se rozvíjet v oblasti IT, tedy zaměření IT Helpdesku a Správy uživatelů.

Jedna respondentka uvedla: „Ráda bych se mimo jiné rozvíjela v jazykových schopnostech.“

- Otázka č. 12 – Co vás motivuje v práci?

Většinu operátorů motivuje mzda a benefity, které spořitelna nabízí. Jako další uvádí spokojenost koncových uživatelů při řešení problémů a požadavků. Motivuje a posouvá je dál úspěšnost vyřešení závad na první úrovni podpory. V neposlední řadě pochvala a dále dobrý pracovní kolektiv. Jedna z operátorek uvedla:

„Jako určitý druh motivace vidím i to, že odcházím domů s čistou hlavou a nenosím si práci domů.“

- Otázka č. 13 – Co vás demotivuje v práci?

Stejně jako mzda může motivovat, tak i zde dva operátoři uvedli, že je výše finančního ohodnocení a nezvyšování mezd demotivuje. Operátory dále trápí a demotivuje množství opakujících se a dlouhodobě neřešených chyb a přístup ostatních podpor – konkrétně jejich občasná neochota spolupracovat. Zároveň je pro většinu operátorů demotivující přístup některých kolegů, kteří kolem sebe šíří negativní signály a nevhodné komentáře.

Z rozhovorů vyplynulo, že operátory demotivuje časté řešení a kontrola efektivity a jejich vytížení.

Jeden respondent uvádí: „Demotivující je pro mne jistá míra stereotypu.“

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

V průběhu psaní diplomové práce došlo ke sloučení zkoumaných týmů v jeden tým IT Helpdesk, proto se návrhy řešení budou vztahovat na efektivitu a vytíženost obou původních týmů. Nový tým má začít fungovat od 1. 5. 2019, pracovníci, kteří odchází, mají výpovědní dobu do konce července 2019. Vznikem nového týmu se zároveň stanovují činnosti, které bude nově vykonávat tým líder. Navrhovaným řešením tedy nevzniknou zbytečné finanční náklady ani náklady ušlé příležitosti. Pro formálnost, ale uvádím, v jakých hodnotách by se náklady pohybovaly.

3.1 Kontrola kvality hovorů

Doporučuji rozšíření sledování kvality hovorů a tiketů operátorů IT Helpdesku. Jak již bylo analýzou prokázáno, reportování kvantity hovorů a tiketů je v tomto týmu zabezpečeno a líder týmu s ním pravidelně pracuje a přizpůsobuje se změnám množství práce.

Navrhuji vyšší kontrolu kvality hovorů a tiketů, která bude spočívat v tom, že líder týmu IT Helpdesk bude na pravidelné bázi poslouchat nahrané telefonní hovory, kdy si u každého operátora poslechně například pět náhodných hovorů během čtrnácti dnů a bude dávat operátorovi zpětnou vazbu a čerpat tím pro další analýzy týmu. Až se tato metoda osvědčí, bude možné snížit frekvenci kontroly, navrhuji provádět kontrolu pouze jedenkrát měsíčně. Zavedení tohoto sledování by do budoucna mělo zvýšit procento spokojenosti odběratelů služeb, vzhledem k tomu, že zpětnou vazbou se bude předcházet chybám a nekvalitnímu vyřizování hovorů. Zároveň se zahrnutím tohoto ukazatele zvýší výpovědní hodnota reportů.

Realizaci tohoto návrhu doporučuji provést do konce června 2019. Návrh není finančně náročný, ale bude časově náročný pro lídra týmu, který si musí vyčlenit čas pro poslech hovorů a zpětnou vazbu operátorům. V případě, že bude provádět poslechy hovorů jednou za čtrnáct dní, musí poslechnout devadesát pět hovorů (devatenáct operátorů, u každého pět hovorů). Hovor má průměrně tři minuty. To je přibližně pět hodin. Zároveň musí být zahrnuta doba na zpětnou vazbu. Tu odhaduji na dvě hodiny. Tým líder tedy odhadem stráví nad touto aktivitou sedm

hodin jedenkrát za čtrnáct dní. Za předpokladu, že hodinová mzda tým lídra je 200 Kč bude stát tento návrh 2800 Kč za měsíc. Jakmile se tento návrh ověří, dojde ke změně intervalu na jedenkrát za měsíc a náklady se sníží na polovinu.

3.2 Efektivnější rozdělení operátorů do skills group

Plnění zvedání telefonů za poslední tři měsíce mají oba týmy nad 85% u tiketovacího systému dokonce kolem 95%. Utilizace se pohybuje okolo 60%. V případě, že ale týmy přijdou o 3FTE přibude jednotlivým pracovníkům počet hovorů, a všechny SLA hodnoty se sníží, utilizace se zvýší.

Aby byly hovory efektivně řízeny, navrhuji rozdělení členů týmů dle jednotlivých znalostí do tzv. skills group. Tyto skills group budou naplněny členy, kteří budou dané hovory vyzvedávat. Nebudou tedy všichni operátoři dělat vše. Skupiny skillů budou vydefinovány dle hlavních činností, kterými se týmy zabývají. Skupiny skillů mohou být primární a záložní. Mým návrhem je, aby současní pracovníci Podpory aplikací měli primární skilly na obchodní aplikace (výběr cca pěti nejdůležitějších aplikací) a zároveň budou mít tzv. záložní skupiny pro IT Helpdesk, které budou nastaveny tak, že když pracovníci původního IT Helpdesku nestihnou vyzvednout hovory, tak jejich hovory z provolby 1-1 přepadnou na pracovníky Podpory aplikací, pokud ovšem v jejich provolbě bude volný operátor. Taková pravidla navrhuji nastavit na všech skills group. Skills group by měly odpovídat rozdělení mobilní aplikace XYZ a jejího stromu provoleb, která byla představena v praktické části práce.

Realizaci tohoto návrhu doporučuji provést do konce července 2019, realizace je závislá na nasazení nové aplikace G, pro příjem hovorů a ta má být nasazena právě v červenci 2019. Návrh není finančně náročný, ale bude časově náročný pro lídra týmu, který musí detailně vydefinovat skills group a naplnit je členy. Zároveň je v tomto návrhu potřeba počítat s tím, že v tuto chvíli mají členové rozdílné znalosti a tento rozdíl bude třeba časem narovnávat, aby byla v týmu zastupitelnost.

Definice skills group a naplnění členů odhaduji na tři hodiny práce pro tým lídra. Jednorázové náklady na jeho mzdu pro tento návrh budou 600 Kč.

3.3 Nastavení podmínek v nové aplikaci G pro řízení činností

V červenci 2019 má být nasazena na IT Helpdesku nová aplikace, která umí řídit zároveň hovory, tikety a off-line úkoly, není nutné pro každou činnost využívat vlastní aplikaci. Aplikace umí efektivněji směřovat hovory a rozlišovat přiřazení tiketů, vč. off-line úkolů, dle jejich urgentnosti a kvality. Vzhledem k tomu, že v tuto chvíli umí tiketovací systém rozlišit dotazy a závady již na vstupu při zadávání koncovým uživatelem, navrhuji operátorovi nastavit v aplikaci podmínky, že pokud má hovor zvolený koncovým uživatelem jako aplikaci A (velmi urgentní aplikace) nesmí systém přiřadit další úkol (tiket ani off-line úkol), ale v případě, že operátor řeší požadavek k aplikaci D (jednodušší na analýzu), může operátor dostat ještě tiket typu dotaz nebo off-line úkol. Naopak, pokud je ve frontě tiket s vysokou prioritou upřednostní aplikace G přiřazení tiketu před hovorem – zpravidla se bude jednat o mimořádné události, jako například uzavření obchodního místa aj. Zároveň, aby nedošlo k přetížení operátorů je možné uvedenou aplikací řídit i jejich pauzy. Doporučuji nastavit pauzu, která se zapne například po dvou hodinách hovoření nebo při přesáhnutí dvaceti hovorů.

Realizaci tohoto návrhu doporučuji provést do konce července 2019. Návrh je závislý na nasazení aplikace G. Návrh není finančně náročný, ale bude časově náročný pro lídra týmu a pracovníka, který má na starosti nastavování procesů pro IT Helpdesk, oba musí vydefinovat podmínky fungování.

Definice fungování aplikace bude trvat tým lídrovi asi čtyři hodiny, jednorázové náklady na jeho mzdu pro tento návrh tedy budou 800 Kč. Zároveň vzniknou náklady na mzdu pracovníka, který nastavuje procesy pro tento tým. Pro něj bude tento návrh časově náročnější, nastavení bude muset věnovat osm hodin, tedy jeden pracovní den. Za předpokladu, že jeho hodinová mzda je 180 Kč, budou náklady na jeho mzdu 1440 Kč. Celkem tedy tento návrh bude jednorázově vyčíslen na 2240 Kč.

3.4 Úpravy v tiketovacím systému

V původním tiketovacím systému existovala funkčnost tzv. Properties. Při zadání tiketu koncovým uživatelem se mu zobrazovala povinná pole, bez kterých nemohl

tiket odeslat na podporu. Tato funkčnost by zefektivnila práci operátorů, ale nový tiketovací systém ji zatím nemá. Jako povinná pole by byly vyžadovány identifikační údaje klientů, čísla žádostí, povinnost vyplnit otisk obrazovky s chybou, případně v některých aplikacích lze i po stisknutí tlačítka vytvořit soubor s logy (data potřebná pro analýzu). Touto funkcností by se omezilo parkování tiketů, při kterých musí operátoři dohledávat informace, jelikož koncoví uživatelé zadávají tikety bez potřebných údajů, bez kterých nelze provést důkladnou analýzu a zajistit tak rychlé řešení problému.

Další funkcností, která dříve byla ve starém tiketovacím systému je vytáčení uživatele z tiketu po stisknutí pole s telefonním číslem. Ani tato funkčnost zatím nebyla zajištěna. Operátoři tak musí zbytečně vytáčet čísla přes pevný telefon, což zdržuje a je to neefektivní. Navrhuji tuto funkčnost vyvinout i v novém tiketovacím systému.

Dobu realizace u tohoto návrhu není možné přesně stanovit, jelikož již nyní je známo, že v projektu nejsou peníze na realizaci tohoto návrhu. Nicméně návrh bude vypracován a zařazen do budoucích investic. Návrh je časově náročný pro pracovníka, který pro tým IT Helpdesk zajišťuje nastavení procesů. Dané funkčnosti není třeba definovat, jelikož již byly využívány ve starém tiketovacím systému. Stačí pouze zadat návrh do nového systému, to musí provést pracovník, který má na starosti nastavení procesů. Náročnost odhaduji na jednu hodinu. Jednorázové náklady na mzdu tedy budou 180 Kč.

3.5 Úprava pracovní doby, pohotovostí IT Helpdesku

Dalším návrhem na zlepšení efektivity je úprava pracovní doby. Tým Service Desk před pěti lety dodržoval třísměnný provoz, ale po důkladných analýzách a zvážení rizik se noční směna zrušila a nahradila se pouze pohotovostním režimem, nicméně nedošlo k informování odběratelů služeb Service Desku.

Navrhuji, aby došlo k informování uživatelů nyní, v rámci reorganizace a k určitému omezení volajících. Úpravu pracovní doby týmu IT Helpdesk bych upravila na pracovišti nově v pracovní dny od šesti hodin ráno do sedmi hodin večer a poté pouze na pohotovosti. Důvodem je snížení celkového počtu FTE a je zbytečné držet

jednoho pracovníka na směně od sedmi do osmi hodin večer, kdy dle reportů vyřídí cca dvacet sedm hovorů za jeden měsíc. Posunutím pracovní doby získá IT Helpdesk pracovníka ve vytiženější dobu přes den, kdy za jednu hodinu může vyřídít více hovorů. V souvislosti s nočními pohotovostmi navrhuji i úpravu SLA s některými odběrateli. IT Helpdesk by měl nově poskytovat noční podporu pouze týmům, které pracují v režimu sedm dní v týdnu, dvacet čtyři hodin denně, ostatním týmům například pouze do desáté hodiny večerní. Důvodem tohoto omezení je, že pracovník, který drží noční pohotovost, chodí současně na standardní směny. V případě, že má v noci nějaký „zásah“, musí druhý den odpracovat standardní pracovní den. Tímto by mělo dojít k omezení některých uživatelů, kteří volají v nočních hodinách s neurgentními dotazy a požadavky, které by měli být vyřizovány během pracovních hodin. Mimo úpravu SLA a informování uživatelů přes Intranet navrhuji na telefonním stromě provoleb nahrát hlášku, že daný uživatel volá mimo pracovní dobu týmu a v případě, že se nejedná o urgentní problém, má zadat tiket, který bude vyřízen následující pracovní den.

Realizaci tohoto návrhu doporučuji do konce června 2019. Úprava pracovní doby není finančně náročná, bude náročná časová příprava dokumentu, který zajistí informovanost odběratelů. Touto změnou tým IT Helpdesk vyzvedne více hovorů ve vytiženou dobu a dojde tím k zefektivnění práce. Příprava dokumentu zabere jednu hodinu tým lídrovi týmu, jednorázové náklady tedy budou 200 Kč.

3.6 Úprava SLA

Úpravu SLA doporučuji nejenom s ohledem na noční pohotovosti, ale obecně musí dojít k revizi činností, které jsou na IT Helpdesku vykonávány. Vzhledem ke snížení počtu pracovníků na tomto oddělení musí dojít k úpravám Response time, tedy doby, kdy bude hovor vyzvednut a tikety převzaty. Primárně by měl být zachován požadavek na plnění vyřešení na první úrovni.

Realizace tohoto návrhu bude časově náročnější, vzhledem k tomu, že banka stále ještě prochází transformací a týmy ještě nejsou uceleny. Nepůjde o úpravu s jedním týmem, ale s několika týmy. Navrhuji tedy postupně začít od června 2019 a předpokládám realizaci do konce roku 2019.

3.7 Omezení off-line úkolů

Mělo by dojít k omezení off-line úkolů, které jsou těžko měřitelné a tedy nereportovatelné. Tyto typy úkolů se vyskytují převážně v původním týmu IT Helpdesku.

Novým pracovníkem IT Helpdesku je i pracovník správy účtů, který požadavky vyřizuje z e-mailu místo z tiketovacího systému. Doporučuji zrušení e-mailového vyřizování požadavků. Hlavním důvodem je právě neměřitelnost a nereportovatelnost této práce. Uživatelé si během let zvykli do této schránky napsat a e-mail jim byl obratem vyřízen. Nicméně v e-mailu nefunguje ani žádné pravidlo na přiřazování úkolů jako například v tiketovacím systému, tudíž, člověk, který schránku hlídá, pracuje neefektivně. Může si vybírat e-maily, které zpracuje, jak se mu chce, není zde možné nastavit žádné parametry. Navrhuji ukončení vyřizování těchto e-mailů a informování takových uživatelů, aby zadávali vše do jednotného tiketovacího systému. Tímto se zefektivní práce tohoto pracovníka.

Realizace tohoto návrhu proběhne v červnu 2019. Návrh přinese úsporu za mailovou schránku, na kterou je licence. Časově náročné bude informovat uživatele, kteří schránku využívají. Další čas zabere zaučení pracovníka do tiketovacího systému. Informování uživatelů zabere tým lídrovi dvě hodiny času, tedy jednorázové náklady budou 400 Kč a zaučení pracovníka zabere tři hodiny. Celkem tedy jednorázové náklady na tento návrh budou 1000 Kč.

3.8 Převedení neefektivních činností

Z provedených strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že další neefektivní činností, kterou pracovníci Podpory aplikací dělají, jsou tzv. ležáky, jejichž zpracování je neefektivní. Tyto druhy tiketů se zpracovávají většinou v nekritickou dobu, nejčastěji večer nebo brzy ráno, nebo pokud není tolik volání ze strany uživatelů. Princip této činnosti je takový, že se nechá vygenerovat sestava tiketů, které jsou otevřené déle než čtrnáct dní a stejnou dobu se s nimi nic neděje, podpory na ně nereagují, nebo je předaly na dodavatele a neaktualizovaly. Úkolem operátorů je takové tikety urgovat a vyžadovat na ostatních podporách řešení. V rámci Banky

budoucnosti vznikl ve stejném útvaru IT***, tým Incident management. Jejich úkolem bude správa incidentů, dává tedy smysl předat tuto činnost těmto pracovníkům, kteří by měli dbát na to, aby tikety byly včas zpracovávány podporami a k tomu, aby se z tiketů stávaly ležáky, nedocházelo. Zároveň tím IT Helpdesk bude mít prostor pro práci na analýze aktuálních hovorů a tiketů.

Realizaci tohoto návrhu doporučuji do konce července 2019. Opět tímto návrhem dojde k zefektivnění práce na ITHD. Návrh není finančně ani časově náročný, jelikož pracovníci uvedeného týmu s tiketovacím systémem pracovat již umí, není tedy třeba jejich zaučení.

3.9 Automatizace výstupního listu

Další zjištěnou činností, kterou na IT Helpdesku zpracovávají je tzv. Exit Bill, tedy výstupní list zaměstnance. Ve chvíli, kdy odchází z České spořitelny zaměstnanec, vygeneruje se tiket s takzvanými tasky. Tento druh tiketu je změnovým požadavkem a obsahuje asi 10 tasků, které se plní postupně napříč různými týmy. Jedním z tasků IT Helpdesku je kontrola jeho čipové/vstupní karty, která slouží pro ověřování uživatele na tiskárně, pro vstupy do budovy a obsahuje oprávnění, díky nimž se daný pracovník přihlásí do služební sítě mimo pracoviště. Pracovník ITHD musí otevřít aplikaci pro správu karet, vyhledat si odchozího zaměstnance a podívat se, zda má na sebe evidovanou takovou kartu. Pokud kartu nemá, potvrdí task – uživatel bez závazků a tiket je vyřešen. V případě, že kartu má, musí postupovat dalšími kroky od informování nadřízeného, zablokování karty a zapsání karty, atd. Těchto tiketů chodí několik stovek každý měsíc. Navrhuji tento proces automatizovat. Aktuálně dochází k přepsání tohoto procesu do nového tiketovacího systému. Součástí nastavení nového procesu by mohl být skript, který kontroluje stav karty, v případě, že zaměstnanec kartu nebude mít, tak se task automaticky schválí. Mohlo by jít buď o úplnou automatizaci, nebo alespoň o částečnou.

Navrhuji tento návrh realizovat do konce září 2019. Nejdříve bude nutné předložit detailní návrh kolegů z podpory tiketovacího systému, kteří musí rozhodnout, zda je tento automatizmus výhodný a realizovatelný. V případě schválení bude časově náročnější napsání skriptu.

Detailní návrh bude muset dopracovat pracovník procesů, to zabere asi jednu hodinu jeho času, jednorázové náklady tedy budou 180 Kč. Poté musí být napsán skript, tento proces bude časově náročnější a zabere pracovníkovi z podpory tři hodiny, jeho hodinová mzda činí 210 Kč. Celkové jednorázové náklady na tento návrh tedy budou 810 Kč.

Úkolem nového lídra týmu IT Helpdesk by mělo být poznat všechny činnosti sloučených týmů a nastavení procesů. Tím postupně dojde k úsporám FTE a k větší efektivnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav sledování ukazatelů výkonnosti lidských zdrojů v týmu Podpora aplikací ve vybraném podniku a zároveň rozšířit reportování o měření konkrétní služby, její kvality a náročnosti vyřízení požadavku. Na základě zjištěných dat byla navržena opatření pro optimalizaci výkonnosti lidských zdrojů v týmu.

Analyzovanou společností byla Česká spořitelna a konkrétně tým Podpory aplikací a IT Helpdesku. Práce byla zaměřena na výkonnost a efektivitu lidských zdrojů uvedených týmů.

V první části mé práce, která je zaměřena na teorii, jsem na základě nastudované literatury definovala pojmy důležité pro mou práci. Věnovala jsem se řízení a plánování lidských zdrojů, vzdělávání, motivaci a rozvoji a v neposlední řadě řízení výkonu a pracovnímu hodnocení.

Úkolem aplikační části již bylo splnit stanovený cíl práce. První část jsem věnovala analýze vybrané společnosti, kdy jsem krátce představila Českou spořitelnu, a. s. a sledovaný tým Podpory aplikací. Dále byli představeny činnosti, které jsou náplní práce týmu. Bylo analyzováno současné reportování a vyhodnocena data. Ta jsou znázorněna v grafech. Po dokončení této části práce jsem požádala zástupce společnosti o kontrolu uvedených údajů.

V druhé části praktické části jsem se již věnovala výzkumu, ten byl proveden na základě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Rozhovory byly provedeny s pracovníky týmu Podpory aplikací, celkem šlo o devět rozhovorů. Nejdříve byly zaslány otázky písemně a následně byly rozvedeny při osobních pohovorech. V této části práce jsem se zaměřila také na predikci dalšího vývoje.

V poslední části práce jsem navrhla řešení pro zvýšení efektivity nového týmu IT Helpdesku, který vznikl z týmů Podpory aplikací a IT Helpdesku v průběhu psaní diplomové práce. Omezením některých činností a dodržením návrhů dojde k zefektivnění práce na zkoumaném oddělení.

Samotné zpracování pro mne bylo přínosné. Mé dosavadní poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsem načerpala během studií, jsem si zásadně rozšířila. Nejvíce přínosné pro mne byly osobní rozhovory se zaměstnanci týmu, při kterých byli pracovníci ochotni spolupracovat a měli velký zájem změnit současný stav.

Vzhledem k predikci budoucího vývoje a za předpokladu přijetí mých návrhů řešení předpokládám, že snížení počtu operátorů na IT Helpdesku nebude mít zásadní vliv na jeho další fungování.

Po zpracování praktické části, kde byla provedena analýza současného stavu výkonnosti týmu Podpory aplikací a na základě výzkumu provedeného strukturovanými rozhovory, mohu konstatovat, že cíl práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michale a Tina Stephens. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Česká spořitelna* [online]. © 2019, [citováno 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Česká spořitelna Výroční zpráva 2017* [online]. © 2019, [citováno 2019-02-19]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/FSCS/Prilohy/vz-2017.pdf

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

GOEIJ, Hana de. *190: Česká spořitelna 1825-2015*. Praha: pro Českou spořitelnu vydala Mladá fronta, 2015. ISBN 978-80-204-3824-9.

HANNAGAN, T. *Management. Concept and Practices*. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HOVORKA, Jiří. George startuje naostro. Spořitelna spouští nové bankovníctví pro 1,5 milionu lidí. *Měsíc.cz: Váš průvodce finančním světem*. [online]. © 1998-2019 [cit. 2019-05-08]. ISSN 1213-4414. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/george-startuje-naostro-sporitelna-spousti-nove-bankovnictvi-pro-1-5-milionu-lidi/>

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVANDA, Jan. *Kurz: Začínáme vést lidi* [ústní sdělení]. Česká spořitelna. Vinohradská 1632/180, Praha. 27. 11. 2018.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-19-x.

MACKE, Janaina and Denise GENARI. *Systematic literature review on sustainable human resource management*. [online]. Journal of Cleaner Production 208 (2019). [citováno 2019-01-09]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0959652618331056>

MANAGEMENT MANIA. *SLA (Service Level Agreement)*. [online]. © 2011-2016 [cit. 2019-05-08]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/service-level-agreement>

MANAGEMENT MANIA. *FTE (Full time Equivalent)*. [online]. © 2011-2016 [cit. 2019-05-08]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fte-full-time-employee-equivalent>

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

MEDIA GURU. *Česká spořitelna uvádí koncept „Palečkovi“*. [online]. © 2019. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2015/03/ceska-sporitelna-uvadi-koncept-paleckovi/>

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

PIDRMANOVÁ, Monika. *Kapacitní řízení v reálném čase jako nástroj projektového řízení. SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. © 2001-2019 [cit. 2019-01-09]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/kapacitni-rizeni-v-realnem-case-jako-nastroj-projektoveho-rizeni.htm>

SMRČKA, Aleš. *Informace o vzniku nového týmu IT Helpdesk* [ústní sdělení]. Česká spořitelna. Jiráskova 34, Jihlava. 31. 3. 2019.

ŠTIKAR, Petr. *Informace k reportům týmu IT Helpdesk* [ústní sdělení]. Česká spořitelna. Jiráskova 34, Jihlava. 5. 4. 2019.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Telefonní hovory Podpory aplikací.....	53
Graf 2: Druhy telefonních hovorů Podpory aplikací	54
Graf 3: Tikety Podpory aplikací	56
Graf 4: Telefonní hovory Podpora aplikací a IT Helpdesk	63
Graf 5: Telefonní hovory IT Helpdesku (Podpora aplikací + IT Helpdesk)	64
Graf 6: Tikety Podpora aplikací a IT Helpdesku	65
Graf 7: Tikety IT Helpdesk (Podpora aplikací + IT Helpdesk)	66
Graf 8: Utilizace IT Helpdesk (Podpora aplikací + IT Helpdesk)	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	28
Obrázek 2: Logo České spořitelny, a.s.	44
Obrázek 3: Tým Service Desk – struktura.....	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Strom provoleb Service Desku	48
Tabulka 2 Strom provoleb v aplikaci XYZ	49
Tabulka 3: Jízdní řád Podpory aplikací	52
Tabulka 4: SLA tikety.....	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor - otázky

Příloha č. 2 – Výsledky strukturovaných rozhovorů

Příloha č. 1 – strukturovaný rozhovor – otázky

1. Máte pocit, že pracujete efektivně?
2. Kolik odhadem odbavíte tiketů za 1 pracovní den?
3. Kolik máte průměrně hovorů za 1 pracovní den?
4. Jaké druhy pauz v aplikaci pro příjem hovorů nejvíce využíváte a dělá vám problém je dodržovat?
5. Vyhovuje vám systém čárkování hovorů?
6. Vyhovuje vám současné nastavení Jízdního řádu? (1 hodina denně na tikety)
7. Které činnosti jsou podle vás neefektivní?
8. Jaké činnosti děláte mimo telefonní kanál a tikety?
9. Co vám vyhovuje na současném fungování týmu? Co byste chtěli zachovat?
10. Co vám nevyhovuje na současném fungování a chtěli byste to změnit?
11. V jaké oblasti se chcete dál rozvíjet?
12. Co vás motivuje v práci?
13. Co vás demotivuje v práci?

Příloha č. 2 – Výsledky strukturovaných rozhovorů

1. Máte pocit, že pracujete efektivně?

Respondent A – Ne.

Respondent B – Ano, jinak to nejde.

Respondent C – Spíše ano.

Respondent D – Ano.

Respondent E – Myslím si, že ano.

Respondent F – Myslím si, že ano. Je potřeba najít soulad mezi telefony a zpracováním tiketů. Při vysokém počtu hovorů nestíhám ostatní činnosti.

Respondent G – Jak kdy, většinou ano.

Respondent H – Většinou ano.

Respondent I – Většinou ano. Pokud nedochází ke zbytečnému přepojování hovorů uživatelů.

2. Kolik odhadem odbavíte tiketů za 1 pracovní den?

Respondent A – Odhaduji 50.

Respondent B – 50.

Respondent C – 30.

Respondent D – Mezi 25-30 tikety.

Respondent E – 30.

Respondent F – 25-30.

Respondent G – 33.

Respondent H – 30-40.

Respondent I – 40.

3. Kolik máte průměrně hovorů za 1 pracovní den?

Respondent A – Aktuálně asi 30.

Respondent B – 35.

Respondent C – 25.

Respondent D – Asi 30 hovorů.

Respondent E – 30.

Respondent F – 30-35.

Respondent G – 38.

Respondent H – 40.

Respondent I – 40.

4. Jaké druhy pauz v aplikaci pro příjem hovorů nejvíce využíváte a dělá vám problém je dodržovat?

Respondent A – Analýza, zapomínám se zapnout zpět do pauzy „Připraven“.

Respondent B – Osobní volno, analýzu využívám minimálně. Snažím se co nejméně chodit do pauzy.

Respondent C – Oběd, osobní volno, analýza. Všechny využívám dle skutečné potřeby.

Respondent D – Osobní volno, analýza – zbytečně jich nezneužívám.

Respondent E – Analýza, Oběd, Osobní volno. Problém je dodržování analýz. Důvodem je, že často pomáhám kolegům a musím se přitom vypnout z pauzy. Proto mám více pauz než ostatní kolegové.

Respondent F – analýza - zadám v případě, že potřebuji dořešit hovor, vystavit tiket a zpracovat tikety - není žádná jiná volba (mezera), prokonzultovat s kolegou nějaký problém. Možná zadávám více. Ostatní pauzy jsou jasné a myslím, že mi nedělá problém je nastavit a dodržovat.

Respondent G – oběd, osobní volno, analýza, tikety. Dodržovat délku nebo náplň pauz? Myslím, že s tím problém nemám. Trochu nekomfortní je hlídání jízdního řádu a hodiněk - času pro pauzu na tikety.

Respondent H – Osobní volno, Analýza. Problém s dodržováním nemám.

Respondent I – Osobní volno, Analýza, Oběd, Školení a Koordinátor.

5. Vyhovuje vám systém čárkování hovorů?

Respondent A – Zvykla jsem si.

Respondent B – Ano, statistika se musí z něčeho vytáhnout.

Respondent C – Celkem vyhovuje. Vadí mi, že není možné poslechnutí hovorů.

Respondent D – Ano.

Respondent E – Vadí mi, že nefunguje nahrávání a zpětné poslechnutí hovorů, když nestihnu hovor odčárkovat, nemohu pak správně uložit.

Respondent F - Vcelku ano, u některých hovorů je těžší blíže specifikovat.

Respondent G – Celkem ano.

Respondent H – Ne.

Respondent I – Ano.

6. Vyhovuje vám současné nastavení Jízdního řádu? (1 hodina denně na tikety)

Respondent A – Dobrý nápad.

Respondent B – Ano.

Respondent C – Ano.

Respondent D – Ano.

Respondent E – Pauza je super, odpočineme si od hovorů.

Respondent F - Ano. Nebylo by špatné třeba nastavit cca 20-30 min na nějaké studium a přečtení novinek a projití chyb, HL, nějaké předpisy (třeba pouze 1x týdně) - zaučení v IT.

Respondent G – Ano.

Respondent H – Ano.

Respondent I – Ano.

7. Které činnosti jsou podle vás neefektivní?

Respondent A – Parkování a zavírání tiketů za podpory, urgování tiketů a ležáky.

Respondent B – Předávání tiketů mezi podporami. Parkování tiketů.

Respondent C – Vykazování dostupnosti. Vyplňování Healthchecks. Přepisování tiketů ze starého systému do nového. Uzavírání tiketů za ostatní podpory. Nemožnost volání z tiketovacího systému.

Respondent D – Uživatel není od operátora řádně vyslechnut a z toho vyplývá zbytečné přepojování hovorů. Opakované parkování tiketů.

Respondent E – Přepojování hovorů z produktových helpdesků. Musím využívat více pauz v telefonech, protože radím kolegyním nebo potřebuji dopsat tiket po hovoru a nestíhám to v rámci hovoru.

Respondent F – Nevím.

Respondent G – Jednoznačně parkování tiketů s jasným vyjádřením, kde je chyba. Dělat prostředníky mezi vyššími úrovněmi podpor.

Respondent H – Čárkování hovorů.

Respondent I – Přepojování hovorů z produktových helpdesků. Ležáky.

8. Jaké činnosti děláte mimo telefonní kanál a tikety?

Respondent A – E-mail, Znalostní báze, tabulka Incidentů/Problémů, správa KLM.

Respondent B – Znalostní báze, zjišťování novinek.

Respondent C – Správa Znalostní báze, tabulka Incidentů/Problémů. Urgence tiketů. Komunikace s ostatními podporami. Vzdělávání se.

Respondent D – Pročítání novinek, vzdělávání.

Respondent E – E-mail, Vzdělávání, Ležáky.

Respondent F – Testy, KLM, studium novinek, kontrola tabulky Incidenty/Problémy.

Respondent G – E-maily, správa znalostní báze.

Respondent H – E-maily, Správa znalostní báze.

Respondent I – E-maily.

9. Co vám vyhovuje na současném fungování týmu? Co byste chtěli zachovat?

Respondent A – Dobrá parta, zasedací pořádek, volba času polední pauzy.

Respondent B – Hodinové volno na oběd, 1 hodina denně na zpracování tiketů a odpočínutí si od hovorů.

Respondent C – Dobrý kolektiv.

Respondent D – Pevné základy týmu.

Respondent E – Dobrý kolektiv.

Respondent F - Soudržnost a předávání informací = týmový duch myslím funguje a komunikativnost též, vstřícnost kolegů.

Respondent G – Soudržnost a kolektivní spolupráce.

Respondent H – 1 hodina denně na zpracování tiketů. Hodinová pauza na oběd.

Respondent I – Vyhovuje mi dobrý kolektiv. Rozvržení Jízdního řádu. Držení služeb Koordinátora.

10. Co vám nevyhovuje na současném fungování a chtěli byste to změnit?

Respondent A – sjednocení pokynů pro tým – co povinně sledovat, vědět co se aktuálně řeší, co je vystaveno v aplikaci KLM, jaké tikety máme vedeny v tabulce Incidenty/Problémy.

Respondent B – Pružnost pracovní doby Aplikačních podpor. Hlučnost některých kolegů.

Respondent C – Málo pracovních porad, prostup informací do celého týmu.

Respondent D – Komunikace mezi ostatními týmy.

Respondent E – Pauzy v aplikaci pro přijímání hovorů. Efektivnější přidělování tiketů v tiketovacím systému.

Respondent F – Možná více nastavit porady - projít věci, které máme dělat, upřesnit nějaké postupy, osvěžit chyby, sdělit, co se objevovalo během týdne, jak řešeno.

Respondent G – Bez výhrad.

Respondent H – Současné fungování Podpory aplikací mi vyhovuje.

Respondent I – Bez výhrad.

11. V jaké oblasti se chcete dál rozvíjet?

Respondent A – Kde bude třeba.

Respondent B – V oblasti obchodních aplikací.

Respondent C – V obchodních aplikacích. KLM. Tíketovací systém a jeho funkčnosti.

Respondent D – V oblasti obchodních aplikací.

Respondent E – Obchodních aplikacích a činnostech, které vykonává IT Helpdesk.

Respondent F – IT oblast (samozřejmě nižší úroveň) - konzultace a přisednutí k "IT kolegům", návštěva pobočky - jak pracují uživatelé.

Respondent G - Vzhledem k objemu práce není na rozvoj čas. Jinak v IT, jazykových schopnostech.

Respondent H – V oblasti obchodních aplikací, IT Helpdesku a Správě uživatelů.

Respondent I – V oblasti činností IT Helpdesku.

12. Co vás motivuje v práci?

Respondent A – Dobrá parta, volný čas, seberealizace, uznání, benefity a peníze.

Respondent B – Pomoc uživatelům, kteří pracují s klienty – konkrétně vyřešení na první úrovni.

Respondent C – Mzda, peněžní odměna, roční bonus, kariérní postup a pochvala.

Respondent D – Dobrá nálada, přívětivý uživatelé.

Respondent E – Dobrý kolektiv. Práce s počítačem.

Respondent F – Dobrý kolektiv. Vzájemná spolupráce a pomoc uživatelům.

Respondent G – Dobrá spolupráce s ostatními kolegy.

Respondent H – Spokojení uživatelé, vyřešení požadavků na první úrovni. Pochvala a benefity.

Respondent I – Dobrý pracovní kolektiv, pochvala a uznání, peníze. Úspěšné dokončení náročných úkolů.

13. Co vás demotivuje v práci?

Respondent A – Dlouhodobé Incidenty/Problémy bez řešení. Neochota spolupráce ostatních podpor. Jistá míra stereotypu.

Respondent B – Finanční ohodnocení.

Respondent C – Navyšování mzdy, zbytečné řešení pauz.

Respondent D – Komunikace s některými negativními kolegy, kteří vysílají negativní signály.

Respondent E – Odpolední pracovní doba. Časté řešení pauz.

Respondent F – Odpolední pracovní doba. Spolupráce s některými podporami. Přílišné řešení pauz.

Respondent G – Needukovanost lidí na pobočkách, volání, která nespádají do naší kompetence + věty typu přepojili mne k vám z produktového helpdesku.

Respondent H – Dlouho neřešené tikety na řešitelských skupinách.

Respondent I – Přístup některých negativních kolegů a volajících uživatelů.